Stratégique

7e édition

Gerry
Johnson

Kevan
Scholes

Richard
Whittington

Frédéric
Fréry



Stratégique

7e édition

GERRY JOHNSON
KEVAN SCHOLES
RICHARD WHITTINGTON
FRÉDÉRIC FRÉRY

www.strategique.biz



Le présent ouvrage est la traduction de EXPLORING CORPORATE STRATEGY 07 Edition, publié par Financial Times/Prentice Hall, Copyright © Simon & Schuster Europe Limited 1998, Pearson Education Limited 2002, 2005.
This translation of EXPLORING CORPORATE STRATEGY 07 Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited, United Kingdom.

Publié par Pearson Education France
47 bis, rue des Vinaigriers
75010 Paris
Tél. : 01 72 74 90 00

ISBN : 2-7440-7089-0

Table des matières

Partie 1
Le diagnostic stratégique

Le système stratégique 267

Partie 2
Les choix stratégiques

Partie 3
Le déploiement stratégique

Conclusion

Liste des cas et illustrations

Crédits photographiques

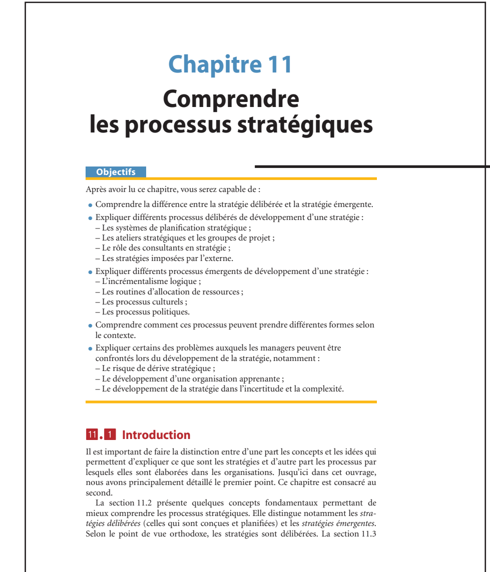
Carrefour, p. 456 ; Corbis, p. 333 ; eBay, p. 190 ; Electrolux, p. 42 ; Getty Images, p. 258 ; Helbert Olivier, p. 590 ; Intel, p. 702 ; LEGO, p. 134 ; Micro Mobility Systems, p. 530 ; palmOne, p. 331 ; Reuters p. 4, p. 72, p. 138, p. 194, p. 282, p. 340, p. 410, p. 478, p. 536, p. 598, p. 664.

Liste des schémas

Stratégique : mode d'emploi

Au début de chacune des trois parties, des **pages d'ouverture** présentent brièvement les questions traitées, avec le diagramme correspondant.





Chapitre 11

Comprendre les processus stratégiques

Objectifs

Après avoir lu ce chapitre, vous serez capable de :

- Comprendre la différence entre la stratégie délibérée et la stratégie émergente.
- Expliquer différents processus délibérés de développement d'une stratégie :
  – Les systèmes de planification stratégique ;
  – Les ateliers stratégiques et les groupes de projet ;
  – Le rôle des consultants en stratégie ;
  – Les stratégies imposées par l'externe.
- Expliquer différents processus émergents de développement d'une stratégie :
  – L'incrémentalisme logique ;
  – Les routines d'allocation de ressources ;
  – Les processus culturels ;
  – Les processus politiques.
- Comprendre comment ces processus peuvent prendre différentes formes selon le contexte.
- Expliquer certains des problèmes auxquels les managers peuvent être confrontés lors du développement de la stratégie, notamment :
  – Le risque de dérive stratégique ;
  – Le développement d'une organisation apprenante ;
  – Le développement de la stratégie dans l'incertitude et la complexité.

11.1 Introduction

Il est important de faire la distinction entre d'une part les concepts et les idées qui permettent d'expliquer ce que sont les stratégies et d'autre part les processus par lesquels elles sont élaborées dans les organisations. Jusqu'ici dans cet ouvrage, nous avons principalement détaillé le premier point. Ce chapitre est consacré au second.

La section 11.2 présente quelques concepts fondamentaux permettant de mieux comprendre les processus stratégiques. Elle distingue notamment les *stratégies délibérées* (celles qui sont conçues et planifiées) et les *stratégies émergentes*. Selon le point de vue orthodoxe, les stratégies sont délibérées. La section 11.3

Au début de chacun des onze chapitres, les **objectifs** présentent ce que vous devrez avoir assimilé à l'issue de la lecture.

Les **illustrations** sont des mini cas agrémentés de questions qui mettent les concepts en pratique. À la fin de chaque chapitre, un **débat** expose une question controversée.



CHAPITRE 6 • LA STRATÉGIE AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE ET LA STRATÉGIE INTERNATIONALE 345

Illustration 6.1

Zodiac gonfle son portefeuille d'activités

En jouant sur différents pivots permettant des diversifications liées successives, une entreprise peut constituer un portefeuille d'activités varié tout en maintenant d'indéniables synergies.

L'entreprise Zodiac fut fondée à Boulogne Billancourt en banlieue parisienne en 1896 par Maurice Mallet, après que celui-ci eut effectué sa première ascension en ballon. L'activité consistait alors à fabriquer des dirigeables, ce qui fait de Zodiac la plus ancienne entreprise aéronautique au monde encore en activité. À la suite de l'explosion du zeppelin Hindenburg près de New York en 1937, Zodiac décida de s'écarter de la production de dirigeables – jugés trop dangereux par le grand public – pour se recentrer sur la fabrication de canots pneumatiques. Cela lui permettait d'exploiter sa technologie des structures gonflables. Cette diversification était particulièrement judicieuse, puisqu'en 1996 l'entreprise célébra la vente de son millionième canot. Ce produit, remarquablement pratique et peu coûteux (moins de 10 000 euros), était devenu très populaire tant auprès des militaires que des plaisanciers, au point de devenir un nom commun.

Pour autant, face à une concurrence de plus en plus active, notamment en provenance d'Italie, Zodiac avait tenu à ne pas s'enfermer dans cette seule activité. En 1978, l'entreprise racheta Aerazur, spécialisé dans les gilets de sauvetage et les radeaux de survie gonflables (deux produits cohérents avec l'activité marine), mais également dans les parachutes. Cette acquisition, suivie en 1979 de celle de EFA, un autre spécialiste des parachutes, permit à Zodiac de revenir en force sur le marché de l'aéronautique. En effet, les compagnies aériennes étaient les premiers clients mondiaux de gilets de sauvetage et de radeaux de survie. Cette réorientation fut confirmée en 1987 par le rachat de Air Cruisers, un fabricant de toboggans d'évacuation gonflables. Zodiac devint ainsi un fournisseur de premier plan de Boeing, McDonnell Douglas et Airbus. Cette position fut encore renforcée par l'acquisition des deux principaux fabricants mondiaux de sièges d'avions, le Français Sicma Aero Seats en 1987 et l'Américain Weber Aircraft en 1992. En 1997, Zodiac racheta pour 150 millions d'euros l'Américain MAG Aerospace, leader mondial des toilettes et compacteurs de déchets pour avions. Enfin, avec le rachat de Intertechnique en 1999 et de Esco en 2002, Zodiac accéda à un portefeuille d'équipements aéronautiques « actifs » comme la gestion de l'oxygène, de la puissance électrique ou des systèmes de freinage et d'arrêt d'urgence. Ces nouvelles compétences lui permirent de se diversifier dans les équipements automobiles (notamment les airbags) et dans les systèmes de mesure et de transmission.

Parallèlement, Zodiac conforta sa position dans les canots gonflables en rachetant plusieurs concurrents : Bombard-L'Angevinière en 1980, Sevylor en 1981, Hurricane et Metzeler en 1987.

Enfin, Zodiac développa à partir de 1981 une division de fabrication de piscines. Si les premières tentatives reprenaient la technologie de la structure gonflable, le groupe s'étendit par la suite – là encore par croissance externe – vers les piscines hors sol à structure rigide, les systèmes de nettoyage et de purification d'eau (grâce à des technologies également utilisées dans les avions) et les articles gonflables de sport et de jeux nautiques (cette dernière activité fut revendue en 2004).

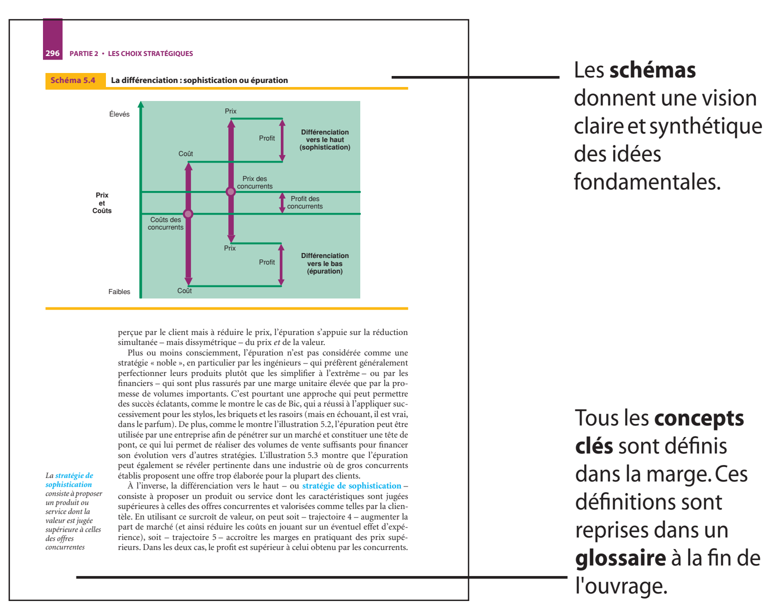
Au total, le chiffre d'affaires consolidé du groupe Zodiac dépassa les 1,56 milliard d'euros en 2004, pour un résultat net de 125 millions, avec une très forte présence à l'international, notamment aux États-Unis. L'action était cotée à la Bourse de Paris et des rumeurs d'OPA de la part de groupes américains étaient récurrentes. Le capital restait détenu à 25 % par des actionnaires familiaux (40 % des droits de vote), qui avec les participations des investisseurs institutionnels, des dirigeants et des salariés rassemblaient plus de 55 % des droits de vote. Par ailleurs, étant donné que près de 25 % du chiffre d'affaires du groupe étaient réalisés dans des activités de défense, une OPA hostile était interdite par le droit français.

Sur les trois pôles, aéronautique (civile et militaire), technologies (automobile, systèmes de transmission et de mesure) et marine (qui incluait les piscines), le premier était largement dominant, avec les deux tiers du chiffre d'affaires total. Zodiac détenait plus de 40 % du marché mondial de certains équipements des avions de ligne, avec notamment la fourniture du système de distribution électrique des nouveaux Airbus A380 et Boeing 7E7. Enfin, début 2004, les deux sondes américaines Spirit et Opportunity se posèrent sur la planète Mars grâce à des parachutes Zodiac. Seule l'activité d'origine, les dirigeables, semblait encore écartée, même si des projets de réhabilitation de ce moyen de transport existaient, notamment en Allemagne.

Sources : zodiac.com ; *Les Echos*, 9 novembre 2002 ; *Le Figaro économie*, 24 mai 2004.

Questions

1. Identifiez sur quels pivots a reposé chacune des diversifications de Zodiac.
2. En utilisant des synergies avec les activités existantes, proposez de nouvelles pistes de diversification pour Zodiac.



296 PARTIE 2 • LES CHOIX STRATÉGIQUES

Schéma 5.4 La différenciation : sophistication ou épuration

perçue par le client mais à réduire le prix, l'épuration s'appuie sur la réduction simultanée – mais dissymétrique – du prix *et* de la valeur.

Plus ou moins consciemment, l'épuration n'est pas considérée comme une stratégie « noble », en particulier par les ingénieurs – qui préfèrent généralement perfectionner leurs produits plutôt que les simplifier à l'extrême – ou par les financiers – qui sont plus rassurés par une marge unitaire élevée que par la promesse de volumes importants. C'est pourtant une approche qui peut permettre des succès éclatants, comme le montre le cas de Bic, qui a réussi à l'appliquer successivement pour les stylos, les briquets et les rasoirs (mais en échouant, il est vrai, dans le parfum). De plus, comme le montre l'illustration 5.2, l'épuration peut être utilisée par une entreprise afin de pénétrer sur un marché et constituer une tête de pont, ce qui lui permet de réaliser des volumes de vente suffisants pour financer son évolution vers d'autres stratégies. L'illustration 5.3 montre que l'épuration peut également se révéler pertinente dans une industrie où de gros concurrents établis proposent une offre trop élaborée pour la plupart des clients.

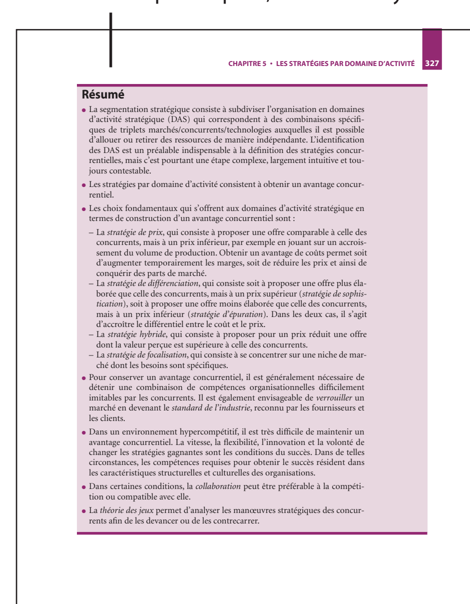
La ***stratégie de sophistication*** *consiste à proposer un produit ou service dont la valeur est jugée supérieure à celles des offres concurrentes*

À l'inverse, la différenciation vers le haut – ou **stratégie de sophistication** – consiste à proposer un produit ou service dont les caractéristiques sont jugées supérieures à celles des offres concurrentes et valorisées comme telles par la clientèle. En utilisant ce surcroît de valeur, on peut soit – trajectoire 4 – augmenter la part de marché (et ainsi réduire les coûts en jouant sur un éventuel effet d'expérience), soit – trajectoire 5 – accroître les marges en pratiquant des prix supérieurs. Dans les deux cas, le profit est supérieur à celui obtenu par les concurrents.

Les **schémas** donnent une vision claire et synthétique des idées fondamentales.

Tous les **concepts clés** sont définis dans la marge. Ces définitions sont reprises dans un **glossaire** à la fin de l'ouvrage.

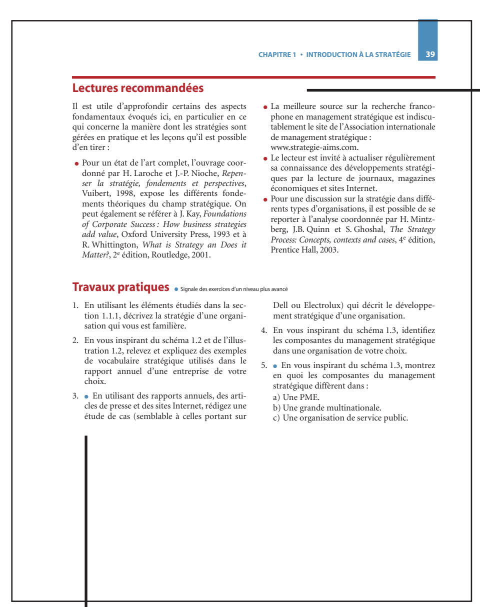
À la fin de chaque chapitre, un **résumé** synthétise les idées essentielles.



CHAPITRE 5 • LES STRATÉGIES PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ 327

Résumé

- La segmentation stratégique consiste à subdiviser l'organisation en domaines d'activité stratégique (DAS) qui correspondent à des combinaisons spécifiques de triplets marchés/concurrents/technologies auxquelles il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante. L'identification des DAS est un préalable indispensable à la définition des stratégies concurrentielles, mais c'est pourtant une étape complexe, largement intuitive et toujours contestable.
- Les stratégies par domaine d'activité consistent à obtenir un avantage concurrentiel.
- Les choix fondamentaux qui s'offrent aux domaines d'activité stratégique en termes de construction d'un avantage concurrentiel sont :
  - La *stratégie de prix*, qui consiste à proposer une offre comparable à celle des concurrents, mais à un prix inférieur, par exemple en jouant sur un accroissement du volume de production. Obtenir un avantage de coûts permet soit d'augmenter temporairement les marges, soit de réduire les prix et ainsi de conquérir des parts de marché.
  - La *stratégie de différenciation*, qui consiste soit à proposer une offre plus élaborée que celle des concurrents, mais à un prix supérieur (*stratégie de sophistication*), soit à proposer une offre moins élaborée que celle des concurrents, mais à un prix inférieur (*stratégie d'épuration*). Dans les deux cas, il s'agit d'accroître le différentiel entre le coût et le prix.
  - La *stratégie hybride*, qui consiste à proposer pour un prix réduit une offre dont la valeur perçue est supérieure à celle des concurrents.
  - La *stratégie de focalisation*, qui consiste à se concentrer sur une niche de marché dont les besoins sont spécifiques.
- Pour conserver un avantage concurrentiel, il est généralement nécessaire de détenir une combinaison de compétences organisationnelles difficilement imitables par les concurrents. Il est également envisageable de *verrouiller* un marché en devenant le *standard de l'industrie*, reconnu par les fournisseurs et les clients.
- Dans un environnement hypercompétitif, il est très difficile de maintenir un avantage concurrentiel. La vitesse, la flexibilité, l'innovation et la volonté de changer les stratégies gagnantes sont les conditions du succès. Dans de telles circonstances, les compétences requises pour obtenir le succès résident dans les caractéristiques structurelles et culturelles des organisations.
- Dans certaines conditions, la *collaboration* peut être préférable à la compétition ou compatible avec elle.
- La *théorie des jeux* permet d'analyser les manœuvres stratégiques des concurrents afin de les devancer ou de les contrecarrer.



CHAPITRE 1 • INTRODUCTION À LA STRATÉGIE 39

Lectures recommandées

Il est utile d'approfondir certains des aspects fondamentaux évoqués ici, en particulier en ce qui concerne la manière dont les stratégies sont gérées en pratique et les leçons qu'il est possible d'en tirer :

- Pour un état de l'art complet, l'ouvrage coordonné par H. Laroche et J.-P. Nioche, *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Vuibert, 1998, expose les différents fondements théoriques du champ stratégique. On peut également se référer à J. Kay, *Foundations of Corporate Success : How business strategies add value*, Oxford University Press, 1993 et à R. Whittington, *What is Strategy an Does it Matter?*, 2e édition, Routledge, 2001.
- La meilleure source sur la recherche francophone en management stratégique est indiscutablement le site de l'Association internationale de management stratégique : www.strategie-aims.com.
- Le lecteur est invité à actualiser régulièrement sa connaissance des développements stratégiques par la lecture de journaux, magazines économiques et sites Internet.
- Pour une discussion sur la stratégie dans différents types d'organisations, il est possible de se reporter à l'analyse coordonnée par H. Mintzberg, J.B. Quinn et S. Ghoshal, *The Strategy Process: Concepts, contexts and cases*, 4e édition, Prentice Hall, 2003.

Travaux pratiques • Signale des exercices d'un niveau plus avancé

1. En utilisant les éléments étudiés dans la section 1.1.1, décrivez la stratégie d'une organisation qui vous est familière.
2. En vous inspirant du schéma 1.2 et de l'illustration 1.2, relevez et expliquez des exemples de vocabulaire stratégique utilisés dans le rapport annuel d'une entreprise de votre choix.
3. • En utilisant des rapports annuels, des articles de presse et des sites Internet, rédigez une étude de cas (semblable à celles portant sur Dell ou Electrolux) qui décrit le développement stratégique d'une organisation.
4. En vous inspirant du schéma 1.3, identifiez les composantes du management stratégique dans une organisation de votre choix.
5. • En vous inspirant du schéma 1.3, montrez en quoi les composantes du management stratégique diffèrent dans :
   a) Une PME.
   b) Une grande multinationale.
   c) Une organisation de service public.

À la fin de chaque chapitre, des **lectures recommandées** permettent d'approfondir votre connaissance des concepts clés. Une **bibliographie francophone** figure à la fin de l'ouvrage.

À la fin de chaque chapitre, des **travaux pratiques**, organisés en deux niveaux de difficulté, permettent de vérifier votre maîtrise des concepts. Par ailleurs, des exercices de synthèse aident à identifier les liens existants entre plusieurs chapitres.

À la fin de chaque chapitre,
un **cas** de quelques pages permet de consolider votre maîtrise des principaux thèmes.



190 PARTIE 1 • LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Étude de cas

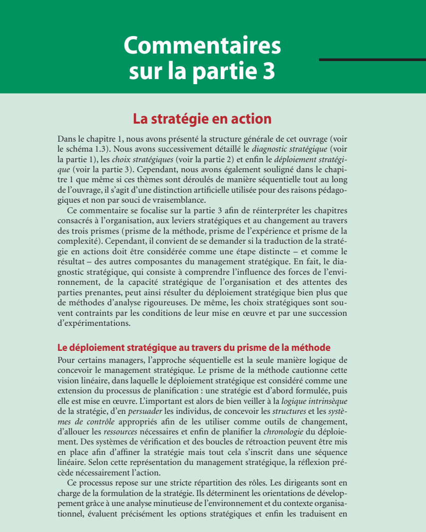
eBay à l'écoute

« Au moins 30 millions de personnes ont acheté et vendu pour plus de 20 milliards de dollars sur eBay en 2003, soit un montant supérieur au produit national brut de 70 pays dans le monde. Plus de 150 000 entrepreneurs ont réalisé la totalité de leur activité sur eBay en y vendant des produits aussi différents que des pilules pour maigrir, des sacs à main de grande marque, des BMW à 30 000 dollars ou des lattes industrielles. Rien que pour les automobiles, il s'en vend plus sur eBay que dans le plus vaste réseau de distribution des États-Unis, le groupe AutoNation. Au total, eBay est une nouvelle manière de faire du commerce. Nous sommes en train de créer quelque chose qui n'existait pas. Ce n'était pas prévu, mais au fur et à mesure que les utilisateurs se sont lancés dans l'électronique grand public, les voitures ou les équipements industriels, eBay a suivi. Aujourd'hui, on trouve 27 000 catégories de produits sur eBay, dont huit dépassent chacune un milliard de dollars de chiffre d'affaires. » Ainsi s'exprimait Meg Whitman, président-directeur général de eBay.

Le modèle économique de eBay

Le principe de eBay consistait à fournir une place de marché Internet à l'échelle mondiale et à prélever une taxe sur chacune des transactions. Le modèle économique s'appuyait avant tout sur les clients, qui se chargeaient à la fois du développement de produits, de la force de vente, du marketing, de la publicité et même de la sécurité.

L'organisation avait été fondée en 1995, par un Français vivant en Californie, Pierre Omidyar, dont la petite amie souhaitait vendre sa collection de distributeurs de bonbons Pez. Pour cela, il créa un premier site, relativement basique, baptisé Auction Web. Cependant, l'ambition de Pierre Omidyar allait bien au-delà : il voulait donner aux consommateurs la possibilité de faire du commerce sans passer par l'intermédiaire de puissantes entreprises. Il voulait que les utilisateurs prennent en charge la vie de leur communauté et décident eux-mêmes de la manière de faire évoluer le site Internet qui en était le support. Cela fonctionna. Rapidement, il passa ses nuits à modifier le site en fonction des suggestions que les acheteurs et les vendeurs lui faisaient parvenir par courrier électronique : correction d'erreurs dans le programme, mais aussi ajout de nouvelles catégories de produits. En 2004, près de 100 000 messages d'utilisateurs étaient ainsi publiés chaque semaine sur le site. Il s'agissait avant tout d'astuces permettant de mieux utiliser le site, de signalement de problèmes techniques ou de campagnes de lobbying visant à obtenir certaines évolutions. Le directeur de l'exploitation, Brian Swette, déclarait ainsi : « Le truc, c'est d'être à la hauteur de ce que veulent les acheteurs et les vendeurs. Nous avons dû constamment changer nos manières de faire. Nous sommes partis du principe que s'il y a du



Commentaires sur la partie 3

La stratégie en action

Dans le chapitre 1, nous avons présenté la structure générale de cet ouvrage (voir le schéma 1.3). Nous avons successivement détaillé le *diagnostic stratégique* (voir la partie 1), les *choix stratégiques* (voir la partie 2) et enfin le *déploiement stratégique* (voir la partie 3). Cependant, nous avons également souligné dans le chapitre 1 que même si ces thèmes sont déroulés de manière séquentielle tout au long de l'ouvrage, il s'agit d'une distinction artificielle utilisée pour des raisons pédagogiques et non par souci de vraisemblance.

Ce commentaire se focalise sur la partie 3 afin de réinterpréter les chapitres consacrés à l'organisation, aux leviers stratégiques et au changement au travers des trois prismes (prisme de la méthode, prisme de l'expérience et prisme de la complexité). Cependant, il convient de se demander si la traduction de la stratégie en actions doit être considérée comme une étape distincte – et comme le résultat – des autres composantes du management stratégique. En fait, le diagnostic stratégique, qui consiste à comprendre l'influence des forces de l'environnement, de la capacité stratégique de l'organisation et des attentes des parties prenantes, peut ainsi résulter du déploiement stratégique bien plus que de méthodes d'analyse rigoureuses. De même, les choix stratégiques sont souvent contraints par les conditions de leur mise en œuvre et par une succession d'expérimentations.

Le déploiement stratégique au travers du prisme de la méthode

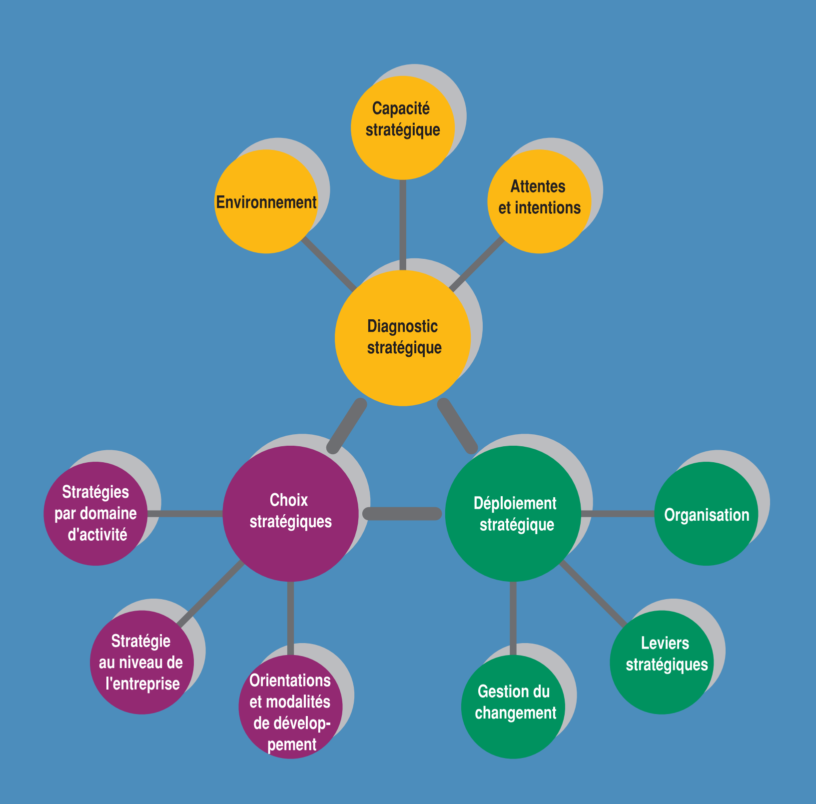
Pour certains managers, l'approche séquentielle est la seule manière logique de concevoir le management stratégique. Le prisme de la méthode cautionne cette vision linéaire, dans laquelle le déploiement stratégique est considéré comme une extension du processus de planification : une stratégie est d'abord formulée, puis elle est mise en œuvre. L'important est alors de bien veiller à la *logique intrinsèque* de la stratégie, d'en *persuader* les individus, de concevoir les *structures* et les *systèmes de contrôle* appropriés afin de les utiliser comme outils de changement, d'allouer les *ressources* nécessaires et enfin de planifier la *chronologie* du déploiement. Des systèmes de vérification et des boucles de rétroaction peuvent être mis en place afin d'affiner la stratégie mais tout cela s'inscrit dans une séquence linéaire. Selon cette représentation du management stratégique, la réflexion précède nécessairement l'action.

Ce processus repose sur une stricte répartition des rôles. Les dirigeants sont en charge de la formulation de la stratégie. Ils déterminent les orientations de développement grâce à une analyse minutieuse de l'environnement et du contexte organisationnel, évaluent précisément les options stratégiques et enfin les traduisent en

À la fin de chaque partie, des **commentaires** soulignent les liens entre les concepts étudiés et les interprètent selon plusieurs perspectives.

Pour aller plus loin, vous trouverez sur **www.strategique.biz** de nombreux compléments pédagogiques à *Stratégique*.

Introduction



Cette introduction explique :

- Les concepts et l'essentiel de la terminologie nécessaires à la compréhension de la stratégie et du management stratégique.
- La structure de l'ouvrage, et en particulier ce qu'il convient d'entendre par diagnostic stratégique, choix stratégiques et déploiement stratégique, quels sont les liens entre ces trois éléments et en quoi ils diffèrent selon le contexte organisationnel.
- Les trois prismes stratégiques : différentes interprétations de la manière dont les stratégies se développent dans les organisations.

L'objectif essentiel de ce premier chapitre est d'expliquer pourquoi il faut étudier le management stratégique. Étant donné que la stratégie constitue un champ spécifique parmi les disciplines de management, le chapitre 1 présente également l'essentiel de la terminologie et des concepts qui seront utilisés dans le reste de l'ouvrage. Il expose notamment un cadre de réflexion général qui distingue d'une part la compréhension du contexte stratégique (le *diagnostic stratégique*), d'autre part les critères de sélection d'une stratégie (les *choix stratégiques*) et enfin les éléments de mise en œuvre de la stratégie (le *déploiement stratégique*). Ce chapitre montre ensuite quels aspects du management stratégique prédominent selon le contexte organisationnel. Le cas des PME, par exemple, est extrêmement différent de celui des grandes multinationales. De même, les organisations du secteur public ou associatif appellent un traitement spécifique.

Le chapitre 1, comme chacune des trois parties qui constituent l'ouvrage, est suivi par quelques pages de commentaires qui montrent que les processus stratégiques peuvent être interprétés selon plusieurs points de vue. Pour cela, nous introduisons dans le chapitre 1 la notion de *prismes* stratégiques. Ces prismes – au nombre de trois – sont ensuite détaillés dans les commentaires. La vision orthodoxe du processus stratégique considère que la stratégie est délibérément conçue par les dirigeants au travers d'analyses rigoureuses et d'une planification ordonnée : c'est le *prisme de la méthode*. Or, on peut également considérer que la stratégie évolue de manière incrémentale en se fondant sur l'apprentissage passé de l'organisation et sur l'interprétation des succès qu'elle a déjà obtenus : c'est le *prisme de l'expérience*, qui repose sur des approches culturelles, institutionnelles et cognitives. Enfin, selon une troisième interprétation, la stratégie résulte d'évolutions complexes liées à la diversité de l'organisation et de son environnement, plutôt que de la volonté de planification des managers : c'est le *prisme de la complexité*, qui s'appuie sur des modèles évolutionnistes et constructivistes.

Faire du management stratégique constitue un véritable défi. Il faut en effet être capable d'appréhender les problèmes complexes auxquels les organisations sont confrontées dans leur développement à long terme, tout en s'inscrivant dans leur fonctionnement quotidien et dans leur réalité effective. Le chapitre 1 et les commentaires qui le suivent expliquent de quelle manière cet ouvrage peut aider le lecteur à relever ce défi.


ITA

Chapitre 1
Introduction à la stratégie

Objectifs

Après avoir lu ce chapitre, vous serez capable de :

- Décrire les caractéristiques des décisions stratégiques et définir ce que l'on entend par stratégie et management stratégique.
- Expliquer en quoi les priorités stratégiques diffèrent selon que l'on se place au niveau de la direction générale, au niveau de chaque domaine d'activité ou au niveau opérationnel.
- Comprendre le vocabulaire de la stratégie.
- Expliquer les composantes du modèle de management stratégique développé dans cet ouvrage et comprendre quels éléments de ce modèle revêtent le plus d'importance selon le contexte.

À la fin 2003 Michael Dell, le fondateur de Dell Computers, annonça que son entreprise allait effectuer une vaste diversification vers l'électronique grand public. Depuis ses débuts, vingt ans plus tôt, l'activité de Dell avait principalement consisté à vendre des ordinateurs aux entreprises. Il s'agissait à présent d'étendre son fameux système de vente directe à des produits tels que des téléviseurs et à destination du grand public. De réelles opportunités existaient du fait que ces produits utilisaient de plus en plus des techniques numériques pour lesquelles Dell bénéficiait d'une considérable expérience. Pour autant, certains observateurs doutaient de la capacité de Dell à réussir un tel bond stratégique.

Toutes les organisations doivent gérer leur développement stratégique. Certaines le font lorsqu'elles sont en position de conquête, comme Dell, d'autres y sont contraintes lorsqu'elles traversent une crise. Cet ouvrage traite des raisons pour lesquelles les organisations sont confrontées à des décisions stratégiques, comment ces décisions sont prises et quels outils et techniques les managers peuvent utiliser pour les élaborer. Ce premier chapitre constitue une introduction et un approfondissement de ce thème. Il précise ce que l'on entend par *stratégie* et *management stratégique*, en quoi les décisions stratégiques sont importantes et en quoi elles diffèrent des autres tâches et décisions organisationnelles. Comme on pourra le constater, le présent ouvrage aborde le sujet dans sa globalité. Si le premier chapitre utilise le cas de Dell comme point de départ pour la discussion, d'autres exemples illustratifs seront employés de manière semblable tout au long de l'ouvrage.

Un autre point doit être précisé avant de procéder plus avant. L'expression *stratégie d'entreprise*[1] est utilisée ici pour deux raisons principales. Tout d'abord parce

que l'ouvrage traite de la stratégie et du management stratégique dans tous les types d'organisations, que ce soit dans les petites et les grandes entreprises ou encore dans les services publics. Par convention, le mot *entreprise* les désignera toutes. Deuxièmement, parce que le terme *stratégie d'entreprise*, tel qu'il est utilisé dans l'ouvrage (pour plus de détails, voir la section 1.1.2), désigne le niveau le plus général de la stratégie dans une organisation et dans ce sens inclut d'autres niveaux de décision. Le lecteur rencontrera vraisemblablement d'autres dénominations, telles que *management stratégique*, *stratégie organisationnelle* ou encore *politique générale*, qui sont toutes utilisées pour désigner le même concept.

1.1 Qu'est-ce que la stratégie ?

Pourquoi les problèmes auxquels Dell devait faire face peuvent-ils être qualifiés de *stratégiques* ? Quels types de décisions sont stratégiques et qu'est-ce qui les distingue des autres décisions au sein des entreprises ?

1.1.1 Les caractéristiques des décisions stratégiques

Les caractéristiques généralement associées au terme *stratégique* sont les suivantes :

- Les décisions stratégiques concernent les *orientations à long terme* d'une organisation. Faire de Dell, jusqu'ici constructeur informatique pour les professionnels, une marque de produits d'électronique grand public prendrait certainement du temps. Pour autant, le processus était déjà entamé : dès 2003, environ 20 % des ventes d'ordinateurs Dell étaient effectuées auprès des particuliers.
- Les décisions stratégiques concernent le *périmètre d'activité* d'une organisation : une organisation doit-elle se concentrer sur un domaine d'activité ou doit-elle en avoir plusieurs ? Le problème du périmètre est fondamental dans les décisions stratégiques, car il est lié à la manière dont les managers conçoivent les frontières de leur organisation, sa nature et son propos. La définition du périmètre d'activité implique notamment celle de la gamme de produits et celle de la couverture géographique. L'élargissement du périmètre d'activité constituait l'un des aspects fondamentaux de la stratégie menée par Dell.
- Les décisions stratégiques ont généralement pour but l'obtention d'un *avantage concurrentiel*. Du point de vue de Dell, les fabricants et les distributeurs d'électronique grand public engrangeaient des profits trop élevés, ce qui les rendait vulnérables à sa stratégie de vente directe. Dans d'autres contextes, la création d'un avantage peut revêtir une signification différente. Dans la sphère publique par exemple, un avantage stratégique peut être atteint en fournissant des services de meilleure qualité que les autres acteurs – ou à un meilleur prix – de manière à obtenir le soutien et le financement des autorités de tutelle. Quoiqu'il en soit, la pérennité de l'avantage concurrentiel repose sur deux conditions fondamentales. Tout d'abord, il s'agit de créer un surcroît de *valeur* pour les clients, c'est-à-dire leur proposer une offre pour laquelle ils seront disposés à payer un prix supérieur aux coûts (voir dans le chapitre 3 la notion de chaîne de valeur). Pour les entreprises, cette création de valeur au-delà des

coûts est la condition indispensable à la génération de profit. Deuxièmement, ce système de création de valeur – ou modèle économique – doit être *difficilement imitable* par les concurrents, sans quoi il ne saurait procurer un avantage durable, donc stratégique. Si une entreprise a la même stratégie que ses concurrents, elle n'a pas de stratégie.

- On peut considérer que la stratégie est déduite de l'*environnement concurrentiel* dans lequel l'organisation évolue[2]. Cette adaptation aux conditions environnementales peut nécessiter l'acquisition ou la modification de certaines ressources : maîtrise de nouvelles technologies, construction d'un nouveau réseau de partenaires, réallocation de capacité de production, etc. Dans cette optique, il convient de définir correctement le *positionnement* de l'organisation, notamment en termes de réponse à des besoins identifiés. Pour une PME, ce positionnement peut signifier l'occupation d'une niche de marché spécifique. Dans le cas d'une multinationale, il peut s'agir du rachat d'entreprises dont le positionnement s'est déjà révélé fructueux. En termes d'adaptation, un des principaux défis pour Dell consistait à construire des marques appréciées par les particuliers, la réputation étant considérée comme un facteur déterminant dans l'électronique grand public.
- Cependant, on peut également considérer que la stratégie est construite à partir des *ressources* et des *compétences* de l'organisation. Dans cette optique, la stratégie consiste non pas à s'adapter au marché tel qu'il est, mais au contraire à exploiter la capacité stratégique de l'organisation afin de construire de nouvelles conditions de succès, voire à développer de nouveaux marchés[3]. Par exemple, une grande multinationale peut se focaliser sur les activités où son portefeuille de marques lui procurera le maximum d'avantages. De même, une PME peut chercher à modifier les règles du jeu établies sur son marché afin de mieux mettre en valeur ses propres capacités, comme ont tenté de le faire de nombreuses start-up Internet en pénétrant sur des secteurs traditionnels. Dans le cas de Dell, l'expertise accumulée sur les technologies numériques était considérée comme un levier essentiel de diversification.
- Que l'on cherche à s'adapter à l'environnement ou que l'on exploite les capacités distinctives de l'organisation, la stratégie implique nécessairement une *allocation de ressources* : ressources financières, humaines, physiques, technologiques, commerciales ou relationnelles. Afin de déployer une stratégie, il convient d'allouer la combinaison de ressources la plus pertinente aux activités les plus prometteuses. Par exemple, une expansion internationale implique généralement de développer une nouvelle base de clientèle et de nouveaux services de support. Dans le cas de Dell, l'élargissement considérable du périmètre d'activité impliquait des arbitrages en termes d'allocation de ressources : la diversification dans l'électronique grand public n'allait-elle pas réorienter les priorités du groupe au détriment des activités existantes ? La stratégie ne doit pas seulement être considérée en termes d'adéquation entre les ressources de l'organisation et les opportunités actuelles, mais également en termes d'obtention et de contrôle de nouvelles ressources, afin de saisir ou de développer des opportunités futures. Il convient également de souligner que l'allocation de ressources ne doit pas être remise en cause de manière trop fréquente. Une entreprise qui modifierait la configuration de ses ressources au

Illustration 1.1

Quels relais de croissance pour Dell ?

La stratégie requiert la prise en considération d'un grand nombre de facteurs qui évoluent au cours du temps.

Dans un entretien au *Financial Times* en novembre 2003, Kevin Rollins, le directeur général de Dell, expliqua comment il allait engager l'entreprise dans un vaste plan de changement stratégique.

Le groupe américain, célèbre pour ses micro-ordinateurs, prévoit une importante diversification dans l'électronique grand public. Si cette stratégie est un succès, Michael Dell pourrait bien devenir le Henry Ford du XXIe siècle.

Pour ce constructeur d'ordinateurs personnels, fondé selon la légende dans une chambre d'étudiant de l'université du Texas à Austin au début des années 1980, une telle diversification peut sembler quelque peu incongrue. Cela dit, Dell s'est toujours caractérisé par de grandes ambitions et un esprit d'entreprise audacieux. L'électronique grand public pourrait ainsi constituer un test majeur pour son modèle économique, qui jusqu'à présent s'est montré particulièrement adaptable. Reste que le Texan vend principalement aux entreprises : seulement un cinquième de ses ventes aux États-Unis sont réalisées auprès de particuliers et ce chiffre est encore moindre dans le reste du monde.

L'idée simple mais efficace qui a fondé le succès de Dell a consisté à vendre des produits informatiques assemblés à partir de composants standardisés, directement aux clients, au départ par téléphone et désormais le plus souvent par Internet. Cette approche permet de limiter fortement l'investissement en recherche et développement qui caractérise l'industrie informatique, tout en éliminant les distributeurs et les intermédiaires. Grâce aux informations directement obtenues auprès des clients lorsqu'ils passent leurs commandes, Dell a établi deux avantages majeurs. Le premier est la capacité à n'assembler les produits qu'à partir du moment où ils sont commandés par les clients, ce qui réduit considérablement ses coûts de stockage : fin 2004, on estimait que les stocks de Dell ne représentaient que quatre jours de chiffre d'affaires, pour plus de quarante-deux jours chez son concurrent HP. Le second est une approche marketing extrêmement efficiente, capable d'adapter son message en temps réel, au fur et à mesure que les clients expriment leurs choix.

Grâce à ses coûts moins élevés, Dell peut aisément éroder les profits sur les marchés où il pénètre et ainsi détruire les marges obtenues par les concurrents les mieux établis. « Quand nous investissons un nouveau marché, nous réduisons la taille du gâteau, mais nous nous emparons de la plus grosse part », explique Kevin Rollins. Les groupes d'électronique grand public, qui réalisent souvent des marges brutes de plus de 30 %, constituent ainsi des cibles de choix. « Nos marges brutes sont dans la zone des 18 à 19%. Nous n'avons pas besoin de 40 %. »

Ancien associé du cabinet de conseil Bain, Kevin Rollins utilise les outils et le jargon des consultants en stratégie pour analyser la démarche d'expansion de Dell : (1) recherche des marchés où les opportunités sont les plus attractives, (2) choix des cibles qui présentent le plus de similarités avec les marchés où Dell est déjà présent – afin de limiter les risques de dispersion – et (3) utilisation des compétences fondamentales de l'entreprise pour s'emparer de ces nouveaux territoires. Il faut reconnaître que pour ce qui est de l'application répétée d'une formule gagnante, Dell constitue un véritable cas d'école. Cette approche a été utilisée pour passer de la vente de PC aux entreprises à la vente aux particuliers. Puis, Dell a proposé aux entreprises des serveurs et des équipements de sauvegarde. À présent, il s'agit de proposer aux particuliers d'autres produits électroniques. L'offensive a commencé avec des offres relativement proches des PC, comme des PDA, des lecteurs MP3 et des écrans de télévision LCD très semblables aux moniteurs d'ordinateurs. Pour autant, à en croire ses concurrents, la capacité de diversification de Dell serait surestimée : son remarquable succès sur le marché des PC aux États-Unis aurait masqué le fait que ses autres activités, tant en termes de produits que de zones géographiques, présentent des résultats nettement moins glorieux. « Le succès de Dell est reconstruit *a posteriori* », affirme Jeff Clarke, le responsable des opérations globales chez HP.

Selon Steve Milunovich, analyste spécialisé dans les technologies chez le courtier Merril Lynch, tous les marchés ne se prêtent pas aussi bien à l'approche de Dell que celui des PC. Cependant, il reconnaît que l'entreprise a fait preuve d'une grande discipline en n'attaquant que des marchés où ses forces lui procurent d'incontestables avantages économiques et opérationnels.

Or, il est clair que le passage de l'analogique au numérique dans l'électronique grand public constitue une opportunité pour Dell. En effet, le groupe est déjà le premier acheteur mondial d'écrans LCD et de disques durs, composants amenés à jouer un rôle croissant dans les téléviseurs ou les enregistreurs vidéo. « Lorsque les moniteurs d'ordinateurs et les téléviseurs LCD auront convergé, nous allons écraser les groupes d'électronique grand public », annonce Mike George, directeur marketing de Dell. Par ailleurs, Dell bénéficie également du phénomène de standardisation, qui abaisse le coût des composants et retire l'avantage des technologies propriétaires autrefois développées par certains constructeurs. Lorsque la plupart des fonctionnalités d'un produit proviennent de composants standardisés – comme les microprocesseurs et les disques durs –, la différenciation obtenue par l'innovation disparaît. Le contraste avec certains concurrents est flagrant. Le directeur général de Sony, Nobuyuki Idei, a par exemple déclaré que son groupe allait développer davantage de composants spécifiques, afin de différencier ses produits. Depuis 1999, 70 % des investissements de Sony ont d'ailleurs concerné les semi-conducteurs.

Alors que la numérisation des produits électroniques a clairement bénéficié à Dell, trois éléments peuvent cependant mettre son modèle à l'épreuve. Tout d'abord, dans un premier temps, le Texan devra s'approvisionner en téléviseurs ou enregistreurs vidéo auprès d'autres constructeurs, ce qui diminue d'autant sa capacité à réduire les coûts. Or, sur le marché de l'électronique grand public, les produits ne sont pas configurés en fonction des demandes de chaque client. Selon Jeff Clarke, cela retire à Dell l'un de ses principaux avantages, sa capacité à personnaliser les produits. L'utilisation de constructeurs externes implique également que Dell « ne sera pas capable de réduire ses stocks dans les mêmes proportions que pour les PC » souligne Charlie Kim, consultant chez Bain. Les dirigeants de Dell soutiennent qu'une fois que les volumes auront atteint un niveau suffisant, l'entreprise pourra démarrer sa propre production. De plus, étant donné que dans l'électronique grand public les possibilités de réduire les coûts résident vraisemblablement moins dans les activités amont (approvisionnements et production), la véritable opportunité pour Dell se situe au niveau des activités aval (marketing et les ventes). « On peut certainement capter une grande quantité de profit au niveau de la distribution », suggère Steve Milunovich.

La capacité de Dell à tirer parti de cette opportunité constitue son deuxième grand défi. Comme le souligne Jeff Clarke, « la distribution en magasin est particulièrement bien adaptée à l'électronique grand public, car elle touche immédiatement un marché de masse et elle permet aux utilisateurs de juger sur pièce de l'aspect et de la performance des produits. C'est particulièrement important pour les téléviseurs, que les acheteurs veulent regarder, ou pour les appareils portables, qu'ils veulent pouvoir tenir entre leurs mains ». Les dirigeants de Dell affirment que des doutes analogues avaient été émis à propos des PC et ils s'appuient sur le succès des ventes de PDA pour remarquer que les clients habitués à la qualité et au style des PC Dell sont tout à fait disposés à acheter à distance d'autres produits de la marque.

Le troisième test concernera l'adaptation de la marque Dell et de son approche marketing à ces nouveaux marchés. La forte notoriété de la marque constitue bien entendu un avantage, mais elle ne fait pas tout. « Tout le monde connaît Dell, mais comme une marque de PC », remarque Charlie Kim. Pour une entreprise qui s'appuie toujours fortement sur sa clientèle professionnelle, cela pose un véritable problème. « Nous avons bien conscience du fait qu'il n'existe quasiment pas d'autre entreprise dont la marque bénéficie de la même aura auprès du grand public et des professionnels », admet Mike George. Il ajoute, cependant, que les attributs fondamentaux de la marque Dell – des connotations de qualité, de service et de valeur – peuvent être utilisés sur les deux cibles.

Quoi qu'il en soit, la nécessité de surmonter ce type d'obstacles forcera Dell à adapter son modèle économique comme jamais auparavant.

Source : Richard Waters, Financial Times, 13 novembre 2003, p. 16.

Questions

1. En quoi peut-on qualifier les questions auxquelles Dell est confronté de stratégiques ? Faites référence au schéma 1.1.
2. Identifiez des exemples de questions qui correspondent à chacun des cercles du modèle du schéma 1.3.

moindre revirement de conjoncture ne pratiquerait certainement pas de la stratégie mais se contenterait de tactiques. Le stratège doit *s'engager* sur ses décisions. De fait, si l'environnement est extrêmement turbulent, il peut être impossible de concevoir une configuration stable des ressources, ce qui implique que la définition d'une véritable stratégie devient quasiment impossible. Heureusement, la situation où l'environnement est à la fois totalement imprévisible (dans le cadre d'une stratégie déduite du contexte) ou impossible à influencer (dans l'optique d'une stratégie construite à partir des capacités) reste extrêmement rare et toujours temporaire, à l'image de la bulle Internet de la fin des années 1990.

- La stratégie d'une organisation est influencée non seulement par les forces de son environnement et par sa capacité stratégique, mais également par les *attentes* des acteurs susceptibles d'exercer un *pouvoir* sur elle. Dans une certaine mesure, la stratégie peut être considérée comme le reflet des attitudes et des croyances de ceux qui ont le plus d'influence sur l'organisation. L'entreprise est-elle expansionniste ou cherche-t-elle plutôt à consolider ses positions existantes ? Quelles sont les frontières de son périmètre d'activité ? La réponse à ces questions en dit beaucoup sur les valeurs et les attentes de ceux qui influencent sa stratégie, c'est-à-dire tous les acteurs qui sont *parties prenantes* dans son évolution. La vision personnelle de Michael Dell a ainsi considérablement orienté le développement de l'entreprise qui porte son nom. Cependant, la stratégie de Dell était également influencée par de nombreuses parties prenantes : ses actionnaires et ses banquiers, ses 44 000 salariés (qu'ils soient ou non managers), ses fournisseurs, certains de ses principaux clients, de même que les membres des collectivités dans lesquelles l'entreprise avait implanté ses usines ou ses centres de services. Chacune de ces parties prenantes, selon son pouvoir, avait une plus ou moins grande influence sur le développement stratégique du groupe.

Au total, si l'on peut fondamentalement caractériser la stratégie comme « l'orientation à long terme d'une organisation », les éléments que nous avons présentés permettent de proposer une définition plus complète :

Avec pour objectifs la réponse aux attentes des parties prenantes, l'obtention d'un avantage concurrentiel et la création de valeur pour les clients, la ***stratégie*** *consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité*

Avec pour objectifs la réponse aux attentes des parties prenantes, l'obtention d'un avantage concurrentiel et la création de valeur pour les clients, la **stratégie** consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité.

Le schéma 1.1 résume les caractéristiques des décisions stratégiques. Cependant, certaines conséquences découlent de cette définition :

- Les décisions stratégiques sont *intrinsèquement complexes*. Cette complexité est en particulier vérifiée dans les organisations géographiquement étendues – comme les multinationales – et dans celles qui se sont diversifiées dans de multiples activités, comme Dell.
- Les décisions stratégiques sont généralement élaborées en *situation d'incertitude* : elles consistent le plus souvent à choisir des orientations en fonction d'une situation future par nature incertaine. Personne n'est réellement capable de prévoir quand et comment se concrétisera la convergence numérique entre les ordinateurs et l'électronique grand public revendiquée par Dell.

Schéma 1.1 **Les décisions stratégiques**

Les décisions stratégiques concernent
• L'orientation à long terme de l'organisation • Le périmètre d'activité de l'organisation • L'obtention d'un avantage concurrentiel • La réponse aux évolutions de l'environnement • L'exploitation des ressources et compétences de l'organisation (sa capacité stratégique) • La prise en compte des attentes des parties prenantes • La création de valeur au-delà des coûts, selon un modèle économique difficilement imitable
Elles présentent donc les caractéristiques suivantes
• Elles sont complexes par nature • Elles sont élaborées en situation d'incertitude • Elles affectent les décisions opérationnelles • Elles requièrent une approche globale (interne et externe à l'organisation) • Elles impliquent d'importants changements

- Les décisions stratégiques peuvent *influencer les décisions opérationnelles*. Pour Dell, la stratégie de diversification dans l'électronique grand public a ainsi nécessité toute une série de décisions au niveau opérationnel : établissement de relations avec de nouveaux fournisseurs, réallocation des budgets publicitaires, etc. Ce lien entre la stratégie et les aspects opérationnels est important à deux titres. D'une part, la plus intelligente des stratégies ne sert strictement à rien si elle ne se traduit pas dans les faits au travers de l'activité quotidienne de l'organisation. D'autre part, c'est bien au niveau opérationnel que l'avantage stratégique peut être effectivement obtenu. Ce sont en effet les compétences détenues dans certaines activités opérationnelles qui peuvent déterminer la pertinence des orientations stratégiques. Le succès de la stratégie de Dell reposait ainsi avant tout sur son expertise dans la vente en ligne.
- Les décisions stratégiques nécessitent également une *approche globale* : à la différence des problèmes fonctionnels, les questions stratégiques ne peuvent pas être abordées au travers d'un seul champ d'expertise ou selon une seule perspective. Du point de vue du stratège, des expressions telles que « stratégie financière », « stratégie marketing » ou encore « gestion stratégique des ressources humaines » sont sans fondement. Par essence, la stratégie concerne l'organisation dans sa globalité. Si chacune des différentes fonctions de l'organisation définit sa propre stratégie, le résultat risque fort de s'apparenter au mieux à un consensus insipide et au pire à une arène politique. Pour résoudre des problèmes stratégiques, les managers sont par conséquent obligés de s'extraire de leur spécialité fonctionnelle ou opérationnelle. Ils doivent généralement arbitrer avec d'autres responsables, dont les intérêts et les priorités sont

inévitablement différents. La capacité de Dell à réussir sur le marché grand public était ainsi fonction de la combinaison entre une gamme de produits attractive et une approche marketing adaptée. La défaillance de l'un de ces aspects conduirait inéluctablement à l'échec.

- Les managers doivent également gérer – et peut-être modifier – leur réseau de relations avec les acteurs extérieurs à l'organisation, par exemple avec les fournisseurs, les distributeurs et les clients. La réussite de Dell a notamment reposé sur la gestion de sa chaîne d'approvisionnement.
- Les décisions stratégiques peuvent également impliquer des changements organisationnels et culturels. Or, non seulement il est problématique de décider et de planifier de tels changements, mais il est encore plus difficile de les mettre en œuvre, surtout si l'organisation a été accoutumée à fonctionner selon des routines qui ne sont plus en phase avec la stratégie souhaitée. Ces contraintes culturelles sont particulièrement ardues dans le cas des fusions, lorsque deux cultures différentes doivent se mêler – ou du moins se tolérer mutuellement. La vaste majorité des fusions ne tient pas ses promesses de synergies et d'économies d'échelle, le plus souvent par incapacité à surmonter ce type d'obstacles (voir le chapitre 7).

1.1.2 Les trois niveaux de stratégie

La stratégie intervient à plusieurs niveaux dans une organisation. Les individus peuvent dire qu'ils ont une stratégie personnelle, par exemple en ce qui concerne l'évolution de leur carrière. Bien que cela soit vraisemblablement pertinent lorsque l'on s'intéresse à l'influence des individus sur la stratégie de l'organisation dont ils font partie, les stratégies individuelles ne sont pas le sujet du présent ouvrage. Si l'on considère l'exemple de Dell, il est possible d'identifier au moins trois niveaux distincts de stratégie organisationnelle.

*La **stratégie d'entreprise** concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités*

Le premier niveau, celui de la **stratégie d'entreprise**, concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Cela inclut les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et services et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités. Dans le cas de Dell, l'incursion dans l'électronique grand public constituait une décision stratégique qui affectait l'entreprise dans son ensemble. Généralement, la stratégie d'entreprise prend en compte les attentes des propriétaires, c'est-à-dire les actionnaires, l'État ou les marchés boursiers. Comprendre clairement ce niveau de stratégie est déterminant, car il constitue le socle des autres décisions stratégiques. Il peut parfois prendre la forme d'une *mission* explicitement ou implicitement formulée qui est le reflet des orientations générales.

*La **stratégie par domaine d'activité** consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier*

Le deuxième niveau est celui des **stratégies par domaine d'activité**, qui consistent à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier. Cela revient généralement à définir comment un avantage peut être obtenu par rapport aux concurrents et quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits. Ces différentes orientations doivent répondre aux attentes du marché tout en remplissant les objectifs généraux de l'organisation, comme la rentabilité à long terme ou la croissance des parts de marché. Alors que la stratégie d'entreprise implique des choix qui engagent l'organisation dans sa globalité, ces décisions sont pertinentes

au niveau d'un domaine d'activité stratégique. Un **domaine d'activité stratégique** (DAS) – ou *strategic business unit* (SBU)[4] – est une sous partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès. Le découpage d'une organisation en DAS – auquel nous consacrerons la section 5.2 du chapitre 5 – est appelé *segmentation stratégique*. La segmentation d'une organisation en DAS est un exercice difficile, nécessairement subjectif mais pourtant indispensable, car il constitue le préalable à tout diagnostic stratégique : si l'on n'a pas préalablement délimité quelles sont les différentes activités de l'organisation, il est impossible de leur affecter des objectifs ou de leur allouer des ressources. Dans le cas de Dell, le découpage fondamental était initialement géographique, avec une distinction en trois grandes zones : Amériques, Europe/Moyen-Orient/Afrique et Pacifique. Cependant, ce découpage supposait que les activités restaient homogènes à l'intérieur de chacune de ces zones, ce qui allait nécessairement être remis en cause par la diversification dans l'électronique grand public. Le changement de stratégie de Dell impliquait donc une reconfiguration de son découpage en DAS.

*Un **domaine d'activité stratégique** (DAS) – ou strategic business unit (SBU) – est une sous partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès*

Il doit nécessairement exister un lien entre les stratégies par domaines d'activité et la stratégie de l'entreprise dans son ensemble, car la seconde alimente et contraint les premières. Dans le cas de Dell, la gamme de produits et les méthodes de vente par Internet étaient définies globalement. En revanche, le marketing et le service clientèle étaient régionalisés. Lorsqu'on effectue une segmentation stratégique, les confusions sont fréquemment liées au fait que les divisions qui composent les organisations ne sont pas nécessairement définies en fonction des DAS. Un domaine d'activité stratégique est une subdivision d'une organisation du point de vue de la prise de décision stratégique, mais il ne constitue pas nécessairement une division structurelle. Cela explique en partie pourquoi les grands groupes se réorganisent très fréquemment : ils ne font que suivre – ou parfois anticiper – l'évolution nécessairement mouvante de leurs activités.

Le troisième niveau de stratégie se situe à la base de l'organisation. C'est là que sont élaborées les **stratégies opérationnelles** qui déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS. Par exemple, Dell possédait six centres de production dans le monde, qui devaient être coordonnés afin d'approvisionner en temps et en heure – et avec des produits correspondant bien aux spécifications locales – ses trois grandes zones géographiques. En fait, dans la plupart des entreprises, le succès des stratégies concurrentielles dépend très largement des comportements adoptés et des décisions prises au niveau opérationnel. La cohérence entre les décisions opérationnelles et la stratégie constitue donc un point déterminant.

*Les **stratégies opérationnelles** déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS*

1.1.3 Le vocabulaire de la stratégie

À la fin de la section 1.1.1, nous avons proposé une définition de la stratégie. Il est toujours dangereux de donner une définition, car cela peut entraîner d'interminables discussions sémantiques, censées déterminer si la formulation est assez précise et acceptable par tous. En fait, la plupart des auteurs proposent des définitions différentes[5]. Il existe également une grande variété de termes utilisés en

rapport avec la stratégie et il est certainement utile de clarifier certains d'entre eux. Le schéma 1.2 et l'illustration 1.2 emploient certains des termes que le lecteur rencontrera dans cet ouvrage et dans d'autres livres de stratégie. Le schéma 1.2 explicite ces termes en les appliquant à une stratégie personnelle que chacun peut avoir suivie : une remise en forme. L'illustration 1.2 montre comment ces termes peuvent s'appliquer à une organisation, en l'occurrence LVMH.

Ces termes ne sont pas utilisés dans toutes les organisations ni dans tous les livres de stratégie. Qui plus est, les missions, les buts, les objectifs, les stratégies, etc., peuvent quelquefois être clairement explicités et d'autres fois rester implicites. Dans certaines organisations, cette rédaction est très formalisée, alors que dans d'autres elle n'existe même pas. Une mission ou une stratégie peut même parfois être plus finement comprise à partir de l'implicite, par l'observation du comportement de l'organisation. Pour autant, les termes suivants sont le plus souvent utilisés :

- La *mission* ou *dessein* est l'expression du but général de l'organisation, qui idéalement est en phase avec les valeurs et les attentes des principales parties prenantes. Elle définit généralement le périmètre d'activité et les frontières de l'organisation, en réponse à la question apparemment simple mais pourtant souvent ardue : « Quel est notre métier ? »
- La *vision* ou l'*intention stratégique* est l'état futur souhaité pour l'organisation, ce que l'on veut qu'elle devienne. C'est l'aspiration vers laquelle le stratège – le plus souvent le dirigeant – cherche à focaliser l'attention et l'énergie des membres de l'organisation.
- Si le terme *but* est utilisé, il se réfère à une intention cohérente avec la mission, généralement de manière qualitative.
- En revanche, un *objectif* est plus précis et de fait le plus souvent quantitatif. Cependant, dans cet ouvrage, le terme *objectif* pourra désigner à la fois des ambitions quantifiables ou purement qualitatives.
- La *capacité stratégique* repose sur les *ressources uniques* et les *compétences fondamentales* qui distinguent l'organisation de ses concurrents en termes d'activités, d'aptitudes et de savoir-faire, lui permettant d'obtenir un avantage stratégique en offrant un surcroît de valeur à ses clients ou à ses usagers.
- Le concept de *stratégie* a déjà été défini. Il s'agit de l'orientation à long terme d'une organisation. On l'exprime quelquefois au travers de déclarations assez générales sur la direction que l'organisation doit prendre et le type d'action qu'elle doit réaliser afin d'atteindre ses objectifs, par exemple en termes de nouveaux marchés, de nouveaux produits ou services ou de nouveaux modes opératoires.
- Un *modèle économique* décrit la combinaison de facteurs financiers, commerciaux, techniques et opérationnels qui sous-tend le fonctionnement d'une organisation et la valeur créée par celle-ci pour ses clients. Il s'agit notamment de caractériser les flux de produits, de services et d'informations qui circulent entre les acteurs en présence. Dans les entreprises industrielles, le modèle économique traditionnel est un flux linéaire qui relie les fournisseurs de composants, les producteurs, les distributeurs, les détaillants et les consommateurs. Cependant, des flux d'information (publicité, études de marché) peuvent lier directement les fabricants aux clients finaux.

Schéma 1.2 **Le vocabulaire de la stratégie**

Terme	Définition	Un exemple personnel
Mission ou dessein	Propos fondamental de l'organisation, découlant des valeurs et des attentes des parties prenantes	Être en forme
Vision ou intention stratégique	État futur souhaité : l'aspiration de l'organisation	Courir le marathon de Paris
But	Déclaration générale d'intention	Perdre du poids et renforcer les muscles
Objectif	Quantification (si possible) ou intention plus précise	Perdre 5 kilos d'ici au 1er septembre et courir le marathon dès l'an prochain
Capacité stratégique	Ressources, activités et processus qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel	La proximité d'un centre de remise en forme, le soutien de la famille et des amis, l'expérience réussie d'un régime
Stratégies	Orientation à long terme	S'entraîner régulièrement, participer à des marathons locaux, respecter un régime approprié
Modèle économique	Combinaisons de facteurs financiers, commerciaux, techniques et opérationnels qui sous-tendent la stratégie	Faire partie d'un club de course de fond
Contrôle	Évaluation de l'efficacité de la stratégie et des réalisations Modification de la stratégie et/ou des réalisations si nécessaire	Contrôler le poids, les distances parcourues et les temps réalisés. Si les progrès sont satisfaisants, continuer, sinon, envisager d'autres stratégies

- Il est enfin important d'exercer un certain degré de *contrôle stratégique*, de manière à vérifier dans quelle mesure les réalisations satisfont les objectifs et les buts.

Il ne s'agit ici que des définitions préalables à l'étude de la stratégie. Au long de l'ouvrage, nous introduirons et définirons de nombreux autres termes.

1.2 Le management stratégique

Qu'est-ce que le *management stratégique* ? Si on le limite à l'élaboration des décisions stratégiques, on risque fort d'omettre certains aspects déterminants de ce qui constitue tout à la fois le management effectif d'une organisation et le propos de cet ouvrage. Par nature, le management stratégique diffère des autres aspects de la gestion. Un manager est le plus souvent accaparé par des problèmes opérationnels, comme le maintien de l'efficience de la production, le management de la

Illustration 1.2

LVMH et le vocabulaire de la stratégie

Les sites Internet, les rapports annuels et les déclarations publiques des entreprises utilisent souvent le même vocabulaire que celui employé dans cet ouvrage.

Au milieu des années 2000, LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton était le leader mondial du luxe. Fort d'un portefeuille de 50 marques prestigieuses, LVMH avait réalisé en 2004 un chiffre d'affaires de 12,6 milliards d'euros avec 56 000 salariés à travers le monde. Fondé en 1987 par son actuel président-directeur général Bernard Arnault, le groupe connaissait depuis lors une croissance soutenue, qui s'appuyait essentiellement sur des opérations d'acquisition de marques déjà connues ou prometteuses et sur une intégration partielle de la distribution. La diffusion des marques était notamment assurée par les 1 500 magasins de distribution sélective que comptait le groupe.

La stratégie de LVMH était présentée sur son site Internet.

Mission

La vocation du groupe LVMH est d'être l'ambassadeur de l'art de vivre occidental en ce qu'il a de plus raffiné. LVMH veut symboliser l'élégance et la créativité. Nous voulons apporter du rêve dans la vie par nos produits et par la culture qu'ils représentent, alliant tradition et modernité.

Valeurs

- Être créatifs et innovants.
- Rechercher l'excellence dans les produits.
- Préserver passionnément l'image de nos marques.
- Avoir l'esprit d'entreprise.
- Être animés de la volonté d'être les meilleurs.

Domaines d'activité stratégique

- Vins et Spiritueux (Moët & Chandon, Dom Pérignon, Château d'Yquem, Hennessy, etc.).
- Mode et Maroquinerie (Louis Vuitton, Loewe, Celine, Berluti, Kenzo, Givenchy, etc.).
- Parfums et Cosmétiques (Parfums Christian Dior, Guerlain, Parfums Givenchy, etc.).
- Montres et Joaillerie (Tag Heuer, Zenith, Fred, Chaumet, etc.).
- Distribution sélective (DFS, Sephora, La Samaritaine, Le Bon Marché, etc.).
- Autres activités (quotidien économique *La Tribune*, Radio Classique, journal *Le Monde de la Musique*, etc.).

Stratégie

LVMH continuera de se concentrer sur les gains de parts de marché de ses marques phares tout en soutenant les progrès que réalisent ses « étoiles montantes », de taille plus modeste mais dotées d'un excellent potentiel de réussite.

Objectifs

- Rétablissement de la rentabilité de l'activité Montres et Joaillerie, qui connaissait des difficultés depuis sa création à la fin des années 1990. Ce redressement passait notamment par la cession de certaines marques (comme Ebel fin 2003) et par l'utilisation dans cette activité des marques les plus réputées du groupe : extension de la gamme de montres Dior et création d'une collection de joaillerie Louis Vuitton.
- Consolidation de l'activité distribution sélective, avec notamment le redressement de La Samaritaine, grand magasin parisien racheté par LVMH en 2001.
- Poursuite du développement international, notamment en Asie et en particulier en Chine. Après avoir ouvert son premier magasin à Pékin en 1992, Louis Vuitton possédait fin 2004 plus de dix magasins en Chine. Hennessy y connaissait une forte croissance, les marques de parfums et cosmétiques du groupe y progressaient rapidement, notamment au travers de DFS, le réseau de vente de produits hors taxes dans les aéroports.
- Lancement régulier de nouveaux produits permettant de maintenir l'avance des marques phares : avaient ainsi été lancés au cours du second semestre 2004 les parfums *Pure Poison* de Dior et *L'Instant pour homme* de Guerlain, ainsi qu'une nouvelle collection de bagages chez Louis Vuitton.

Source : adapté du site Internet de l'entreprise (www.lvmh.fr).

Question

Visitez les sites Internet d'autres entreprises (y compris des concurrents de LVMH) et comparez leur utilisation du vocabulaire stratégique. Quelles conclusions tirez-vous des similarités et des différences ?

force de vente, le contrôle de la performance financière ou l'accroissement du niveau de service. Toutes ces tâches sont extrêmement importantes, mais elles consistent essentiellement à gérer au mieux des ressources préalablement déployées, le plus souvent dans une partie spécifique de l'organisation et dans les limites définies par une stratégie préétablie. Ce pilotage opérationnel – qui absorbe l'essentiel du temps des managers – est indispensable au déploiement effectif de la stratégie ; mais ce n'est pas du management stratégique.

Le champ du management stratégique est plus large que celui de n'importe laquelle des activités opérationnelles. Il a pour objet la gestion de la complexité provoquée par des situations ambiguës et non routinières. Il aborde ces problèmes au niveau de l'organisation et non dans leurs implications spécifiques à chacune des fonctions opérationnelles. Il constitue donc un défi majeur pour les managers, qui sont plus habitués à la gestion quotidienne des ressources placées sous leur contrôle et qui pour la plupart ont tendance, du fait de leur expérience et de leur formation, à aborder les problèmes en fonction de leurs propres compétences : les comptables se focalisent sur les questions financières, les informaticiens sur les systèmes d'information, les commerciaux sur la vente, etc. Bien entendu, chacun de ces aspects est important, mais aucun ne suffit à appréhender l'ensemble des situations auxquelles une organisation est confrontée. Le manager qui aspire à définir ou du moins à influencer la stratégie doit être capable de prendre du recul afin de sortir de son cadre de référence habituel.

Comme le management stratégique se caractérise par sa complexité, un effort de *conceptualisation* constitue le préalable indispensable à tout diagnostic et plus encore à toute prise de décision. La formation des managers inclut généralement tout à la fois des préoccupations opérationnelles et des méthodologies de *planification* et d'*analyse*. Le présent ouvrage détaille ces approches analytiques, mais il n'omet pas pour autant les actions et les pratiques qui caractérisent le management stratégique. Il donne par ailleurs une importance particulière aux concepts permettant de comprendre la complexité des problèmes stratégiques.

Le management stratégique inclut en fait trois principales composantes qui constituent l'architecture du présent ouvrage. Le **management stratégique** comprend le *diagnostic stratégique*, grâce auquel on détermine la position stratégique de l'organisation, les *choix stratégiques*, qui consistent à formuler les options possibles et à sélectionner l'une d'entre elle, et enfin le *déploiement stratégique*, qui concerne à la fois la mise en œuvre de la stratégie retenue et la gestion des changements que ce choix impose.

*Le **management stratégique** inclut le diagnostic stratégique, les choix stratégiques et le déploiement stratégique*

Les sections suivantes examinent chacune de ces composantes du management stratégique. Le schéma 1.3 résume l'ensemble et définit ainsi le propos général de cet ouvrage. Il est important d'expliquer l'aspect de ce schéma. Il aurait pu être présenté de manière linéaire, le diagnostic stratégique précédant les choix stratégiques, eux-mêmes suivis par le déploiement stratégique. En fait, bien des articles et ouvrages consacrés à la stratégie procèdent de cette manière. Pourtant, dans la pratique, les composantes du management stratégique ne suivent pas ce cheminement linéaire, mais sont au contraire interdépendantes : elles s'influencent mutuellement. Une manière de mieux définir une stratégie peut ainsi consister à la déployer ; les choix et le déploiement peuvent donc se chevaucher. De même, le diagnostic stratégique peut utiliser l'expérience des stratégies déjà déployées.

Si dans cet ouvrage le processus stratégique a été divisé en sections distinctes, c'est uniquement pour des raisons de commodité structurelle et d'impact pédagogique. Cela ne signifie nullement que dans la réalité ce processus suit un itinéraire clairement ordonné et défini à l'avance. D'ailleurs, la contingence et la complexité inhérentes au management stratégique constituent le propos du chapitre 11.

Schéma 1.3 Les composantes du management stratégique



1.2.1 Le diagnostic stratégique

Le **diagnostic stratégique** consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation (ses ressources et compétences) et des attentes et influences des parties prenantes. Les questions que soulève l'analyse de ces trois éléments sont essentielles à la définition de la stratégie future et font l'objet de la partie 1 de l'ouvrage.

*Le **diagnostic stratégique** consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation (ses ressources et compétences) et des attentes et influences des parties prenantes*

- L'*environnement*. L'organisation évolue dans un contexte à la fois commercial, économique, politique, technologique, culturel et social qui peut être plus ou moins dynamique et plus ou moins complexe. Comprendre en quoi ce contexte affecte l'organisation implique à la fois une analyse des événements passés et une estimation de l'évolution future. Certaines de ces variables sont à même de générer des *opportunités* pour l'organisation, alors que d'autres recèlent des *menaces*. D'autres encore peuvent provoquer soit des opportunités, soit des menaces, selon les ressources détenues par l'organisation et la manière dont elle saura les exploiter. Cependant, le nombre de ces variables est généralement si élevé qu'on ne peut pas les analyser toutes. C'est pourquoi il est utile d'extraire de cette complexité une synthèse des forces environnementales réellement essentielles pour l'organisation. Le chapitre 2 montre comment une telle démarche est possible.
- Les *ressources* et *compétences* de l'organisation lui permettent de construire sa *capacité stratégique*. Une manière de déterminer quelle est la capacité stratégique d'une organisation consiste à évaluer ses *forces* et ses *faiblesses*, c'est-à-dire ce qu'elle peut mieux ou moins bien faire que ses concurrents, ce qui lui procure un avantage ou un désavantage. Il s'agit de définir l'impact des influences et des contraintes internes sur les décisions stratégiques. Dans certains cas, une ressource particulière – par exemple un emplacement exceptionnel pour un restaurant – peut être la source d'un avantage concurrentiel. Cependant, les compétences qui apportent un avantage concurrentiel décisif – dans cet ouvrage, elles sont appelées *compétences fondamentales* – sont généralement constituées de la *combinaison* de différents savoir-faire, aptitudes et comportements. C'est cette osmose que les concurrents ont le plus grand mal à imiter. Le chapitre 3 examine en détail l'analyse de la capacité stratégique.
- Le chapitre 4 présente les répercussions de la *mission* fondamentale assignée à l'organisation (« faire du profit », « innover », « conquérir des marchés », etc.). La question du *gouvernement d'entreprise* est particulièrement cruciale : parmi les différentes parties prenantes, lesquelles l'organisation *devrait-elle* servir en priorité et comment les managers en seront-ils tenus pour responsables ? Les *attentes* des différentes *parties prenantes* influencent la mission de l'organisation et déterminent quelles sont les stratégies envisageables. Analyser le *pouvoir* respectif des parties prenantes est donc essentiel pour comprendre les raisons pour lesquelles une organisation suit une stratégie plutôt qu'une autre. Les *influences culturelles*, qu'elles émanent de l'organisation elle-même ou de son environnement, ont également un impact sur la stratégie, car elles déterminent les points de vue selon lesquels les informations disponibles sont interprétées. Le chapitre 4 montre comment l'influence de la culture sur la stratégie peut être analysée. Ces considérations soulèvent des questions *éthiques* sur ce que

doivent faire les managers et les organisations, et pourquoi. Tout cela se manifeste au travers des déclarations d'intention stratégique, qui seront également étudiées dans le chapitre 4.

Ces questions ont été essentielles pour Dell. La décision de se diversifier dans l'électronique grand public a été influencée par une combinaison d'opportunités de marché, d'expertise technologique dans le domaine du numérique et d'attentes des investisseurs, pour lesquels la valorisation de l'action imposait la poursuite de la trajectoire de croissance. Au total, le diagnostic stratégique a donc pour objectif une cartographie des influences qui déterminent le succès présent et futur de l'organisation. Il doit identifier quelles sont les opportunités et menaces créées par l'environnement, quelle est la capacité stratégique de l'organisation et quelles sont les attentes de ses parties prenantes.

1.2.2 Les choix stratégiques

*Les **choix stratégiques** incluent la sélection des stratégies futures, que ce soit au niveau de l'entreprise ou à celui des domaines d'activité stratégique, ainsi que l'identification des orientations et des modalités de développement*

Les **choix stratégiques** incluent la sélection des stratégies futures, que ce soit au niveau des domaines d'activité stratégique ou à celui de l'entreprise dans son ensemble, ainsi que l'identification des orientations et des modalités de développement stratégique. Ces questions font l'objet de la partie 2 de l'ouvrage.

- Il convient de faire des choix *au niveau des domaines d'activité stratégique*. Cela implique l'identification des fondements de l'avantage concurrentiel, que ce soit en externe (facteurs clés de succès de l'environnement) ou en interne (capacité stratégique de l'organisation). Comme nous l'avons souligné ci-dessus, sur le nouveau DAS que constituait l'électronique grand public, Dell espérait tirer avantage de sa maîtrise des technologies numériques. Les stratégies au niveau des domaines d'activité stratégique seront discutées dans le chapitre 5.
- La *stratégie au niveau de l'entreprise* concerne la définition du périmètre d'activité global. Cela inclut les décisions sur le portefeuille d'activités et l'étendue des marchés couverts. Pour beaucoup d'organisations, le développement international constitue un élément clé de la stratégie d'ensemble. La croissance de Dell a ainsi consisté à accroître progressivement son périmètre d'activité, tant sur le plan géographique qu'en termes de produits. La stratégie au niveau de l'entreprise concerne également les relations entre les différentes divisions et la manière dont la direction générale est susceptible d'ajouter de la valeur à chacune. Les dirigeants peuvent ainsi valoriser les unités en développant des synergies, en allouant des ressources – notamment financières – ou au travers de compétences telles que la constitution d'une marque commune. Cependant, la direction générale risque parfois de n'être qu'un centre de coût pour les activités, n'ajoutant aucune valeur, voire détruisant celle qui est générée sur le terrain. Ce danger peut être évité de plusieurs manières. Par exemple, Dell a choisi que la gamme de produits et les méthodes de vente soient imposées à toutes ses divisions. À l'inverse, certaines organisations laissent une plus grande autonomie à leurs domaines d'activité stratégique. Ces questions sur le rôle du centre stratégique et sur la création de valeur par les directions générales ou les maisons mères seront examinées dans le chapitre 6.
- Les stratégies peuvent suivre plusieurs *orientations*. Dell a ainsi progressivement diversifié sa gamme de produits et sa clientèle. À l'inverse, d'autres

entreprises refusent les diversifications et préfèrent se concentrer sur une seule activité et une seule cible de clients, qu'elles vont éventuellement décliner sur une zone géographique de plus en plus large. Par ailleurs, la *modalité* de développement de Dell a toujours été la croissance interne, alors que d'autres organisations préfèrent croître par fusions et acquisitions ou par alliances et partenariats. Ces choix essentiels d'orientations et de modalités de développement font l'objet du chapitre 7, qui traite également des facteurs de réussite permettant de déterminer en quoi certains choix stratégiques peuvent se révéler meilleurs que d'autres.

1.2.3 Le déploiement stratégique

Le **déploiement stratégique** consiste à mettre la stratégie en pratique. Une stratégie n'est pas seulement une bonne idée, une déclaration d'intention percutante ou un plan méticuleux. Elle ne prend réellement son sens que lorsqu'elle est effectivement mise en œuvre et traduite en actions opérationnelles. Ce déploiement s'appuie généralement sur les trois volets suivants, qui sont traités dans la partie 3 de l'ouvrage :

*Le **déploiement stratégique** consiste à mettre la stratégie en pratique*

- La nature de l'*organisation* doit permettre d'atteindre les objectifs attendus. Cela implique des choix de structure, de processus et de coordination (ainsi que des interactions entre ces trois éléments). Ces questions sont examinées dans le chapitre 8. Comme nous l'avons souligné plus haut, Dell était structuré autour de trois grandes unités géographiques et six centres de fabrication. Par conséquent, le succès de sa stratégie dépendait notamment de sa capacité à coordonner les activités de ces diverses unités organisationnelles.
- Plusieurs *leviers stratégiques* permettent de faciliter le succès des stratégies, voire constituent le socle de ressources à partir duquel les stratégies sont élaborées. Le chapitre 9 examine cette double relation entre la stratégie et quatre principaux domaines de ressources (les individus, l'information, la finance et la technologie). C'est en jouant sur le levier stratégique de son infrastructure logistique – c'est-à-dire une combinaison de technologie et d'information – que Dell a été capable de transformer l'industrie informatique à son avantage.
- La stratégie implique le plus souvent la mise en œuvre de processus de changement. C'est pourquoi le chapitre 10 est consacré à la *gestion du changement*. Cela implique notamment de faire évoluer les routines quotidiennes et certains aspects culturels de l'organisation, mais également de surmonter d'éventuels blocages politiques. Lors de vastes opérations de diversifications comme celle entreprise par Dell, la capacité à gérer le changement détermine bien souvent le succès ou l'échec.

1.2.4 Comprendre les processus stratégiques

La plupart des lecteurs de cet ouvrage sont déjà des managers ou envisagent de le devenir. Pour remplir correctement ce type de fonction, il est important de comprendre les concepts, les modèles et les techniques étudiées dans les parties 1, 2 et 3. Cependant, il convient également de prendre en compte les processus à travers lesquels les stratégies s'élaborent effectivement. Les **processus stratégiques** décrivent la manière dont les stratégies se développent dans les organisations. Le chapitre 11,

*Les **processus stratégiques** décrivent la manière dont les stratégies se développent dans les organisations*

en tant que conclusion générale de l'ouvrage, détaille ces différents processus. Pour cela, il présente plusieurs interprétations du développement de la stratégie, que l'on peut regrouper en deux grandes catégories. On distingue ainsi d'une part les interprétations qui considèrent que la stratégie est *délibérée* – c'est-à-dire qu'elle résulte de choix intentionnels des stratèges – et d'autre part celles qui estiment que la stratégie est *émergente* – c'est-à-dire qu'elle résulte naturellement des processus sociaux et politiques qui traversent l'organisation. Pour autant, il est tout à fait normal qu'une stratégie se développe au travers d'une *combinaison complexe* de différents processus.

1.3 La stratégie comme objet d'étude

Afin de mieux comprendre la démarche utilisée dans cet ouvrage, il est utile de présenter un bref historique de la stratégie comme objet d'étude. L'étude et l'enseignement de la stratégie résultent en effet de plusieurs influences majeures.

À l'origine, la stratégie est un concept militaire. Étymologiquement, le stratège est « celui qui commande l'armée » dans la Grèce antique. Si l'on peut trouver de très nombreux écrits sur la stratégie militaire, dans la quasi-totalité des civilisations humaines et à toutes les périodes de l'histoire, deux auteurs sont le plus souvent cités. Le premier est le Chinois Sun Tzu, avec son ouvrage « L'art de la guerre », écrit en 480 avant Jésus Christ[6]. Sun Tzu développe une vision de la stratégie centrée sur la surprise, l'espionnage et la ruse, avec des maximes telles que : « Refusez de combattre tant que vous n'êtes pas assuré de l'emporter. » Le second auteur de référence est le général prussien Carl von Clausewitz (1780-1831), adversaire mais admirateur de Napoléon[7]. Dans son ouvrage « De la guerre », il a défini la stratégie comme la conjugaison de trois éléments : (1) la concentration des forces, (2) l'économie de moyens et (3) la liberté d'action. Partisan de la guerre totale, il est également l'auteur du célèbre aphorisme : « La guerre est la continuation de la politique par d'autres moyens. » De nos jours, à l'image du jeu de go, l'essentiel de la doctrine de la stratégie militaire repose sur la maximisation de la liberté d'action, avec l'utilisation de moyens mobiles tels que les groupes aéronavals ou les forces de projection rapide[8].

L'introduction de la notion de stratégie dans les entreprises remonte aux années 1960, avec la création du cours de *politique générale*[9] à l'université de Harvard. Essentiellement concentrée jusque là sur des questions d'organisation de la production, la pratique de la direction des entreprises est devenue plus complexe avec l'émergence de la société de consommation, qui impliquait un élargissement du spectre de la concurrence. Les cours de politique générale de l'époque étaient centrés autour d'une sempiternelle question : « Que feriez-vous si vous étiez nommé dirigeant de cette entreprise ? » Le directeur général était considéré comme seul responsable de la stratégie, qui découlait du bon sens et de l'expérience des managers plutôt que de modèles ou de théories. L'enseignement consistait essentiellement à simuler des situations d'entreprises réelles au travers de l'utilisation systématique d'études de cas.

Parallèlement, l'influence des livres sur la *planification stratégique*[10] s'est développée au cours des années 1960 et 1970. L'objectif de ces ouvrages consistait à identifier les diverses influences s'exerçant sur l'organisation, en termes d'oppor-

tunités et de menaces. La forme adoptée était celle d'approches planificatrices hautement systématisées. Cette démarche analytique a très fortement influencé le champ de la stratégie. Elle suppose que les managers peuvent – et doivent – appréhender aussi précisément que possible la situation de leur organisation, ce qui leur permettra d'élaborer des décisions optimales. Au cours des années 1970, dans de très nombreuses organisations privées et publiques, cette approche a entraîné la création de départements spécialisés en planification stratégique.

Dans les années 1980, ces deux approches ont fait l'objet d'intenses critiques[11]. S'est alors développé un champ de recherche visant à répondre aux nombreuses questions que soulevait l'évolution de la stratégie, à la fois dans les entreprises et dans les salles de cours. Selon certains chercheurs, il fallait établir les *preuves* des liens existant entre la performance financière et les stratégies déployées par les organisations, par exemple en termes de développement de produits, d'entrée sur de nouveaux marchés, de diversification ou de structures organisationnelles[12]. Les managers étaient supposés prendre de meilleures décisions stratégiques grâce aux leçons tirées de ces recherches. Le présupposé fondamental était qu'au moyen de l'accumulation de preuves, les analyses et les évaluations permettaient d'élaborer des décisions optimales.

D'autres[13] – parmi lesquels James Brian Quinn et Henry Mintzberg – estimaient que le monde n'était pas réductible à une démarche d'analyse. Sa complexité et son incertitude impliquaient qu'il était impossible d'appréhender l'intégralité des situations et encore moins de prévoir le futur. La recherche de solutions optimales apparaissait comme vaine. Étant donné le désordre inhérent à la vie dans les organisations, il fallait admettre que les décisions des managers résultaient tout autant de l'expérience individuelle et collective, des jeux politiques et de la culture établie que d'une démarche stratégique formalisée. Pour conforter leur point de vue, ces chercheurs soulignaient le caractère adaptatif des processus stratégiques dans les organisations[14]. Ils affirmaient qu'il était nécessaire de comprendre les processus managériaux de prise de décision en les replaçant dans le contexte de la réalité sociale, politique et culturelle des organisations. Dans l'acception classique, les contraintes sociales, politiques et culturelles qui pesaient sur les managers entraînaient de l'inertie, ce qui limitait la qualité des décisions et donc la performance.

En parallèle, à partir des années 1980, les travaux de Michael Porter[15] sur la dynamique concurrentielle, suivis dans les années 1990 par les théories fondées sur les ressources, popularisées par Gary Hamel et C.K. Prahalad[16], débouchèrent sur de nouveaux modèles conceptuels. Ces deux courants prenaient leur source dans le champ de l'économie industrielle.

Plus récemment, certains chercheurs ont contesté cette représentation[17]. Ils suggèrent que les organisations sont comparables à des organismes vivants. Les êtres vivants ne font pas que planifier et analyser, ils vivent, ils expérimentent, ils interprètent. Leur diversité et leur capacité d'adaptation sont telles qu'ils sont capables de changer et d'innover face aux évolutions de leur environnement. S'est ainsi développée une posture selon laquelle les organisations et les managers sont mieux appréhendés si l'on admet qu'ils utilisent leurs aptitudes et leurs perceptions pour évoluer dans un monde complexe d'*interactions sociales* qui dépasse largement la stylisation d'un exercice analytique de planification. Cette interprétation explique

de manière plus convaincante comment les organisations font face à des environnements turbulents, comment des idées nouvelles et des innovations émergent et donc comment les transformations stratégiques se produisent.

Cet ouvrage repose sur le principe qu'il est indispensable de s'inspirer de tous ces points de vue, même si – comme nous le verrons dans la section 1.5.3 ci-dessous – cela peut se révéler particulièrement ardu.

1.4 Le management stratégique dans différents contextes[18]

La stratégie de diversification de Dell a été utilisée tout au long de ce chapitre pour illustrer différents aspects du management stratégique. Cependant, il est clair que certains de ces éléments n'ont pas la même importance dans toutes les organisations. Comprendre l'évolution rapide de certaines technologies, développer de nouveaux produits et explorer de nouvelles opportunités de marché constituaient des défis essentiels pour Dell au milieu des années 2000. La situation serait très différente pour un producteur de biens intermédiaires indifférenciés dans une industrie lourde et mature (verre, acier, etc.) ou encore pour un prestataire de services répondant au cahier des charges défini par une collectivité locale. De plus, au sein d'une même entreprise, différents domaines d'activité stratégique peuvent être confrontés à des situations distinctes : par exemple les ordinateurs et l'électronique grand public chez Dell. Il serait donc faux d'affirmer que tous les aspects du management stratégique ont la même importance, quel que soit le contexte. Cette section explique en quoi certains aspects diffèrent selon les circonstances.

L'illustration 1.4 présente quelques exemples de priorités du management stratégique dans ces différents contextes.

1.4.1 La petite et moyenne entreprise[19]

Les PME interviennent généralement sur un nombre limité de marchés – voire sur un seul – le plus souvent avec une gamme réduite de produits ou services. La détermination du périmètre d'activité constitue par conséquent un problème moins crucial que dans les organisations plus grandes. Par ailleurs, les PME n'ont généralement pas à leur disposition un service interne susceptible de mener à bien des analyses complexes et des études de marché détaillées. Le plus souvent, ce sont les managers les plus expérimentés – voire le fondateur de l'entreprise – qui s'en chargent, en s'appuyant sur leur contact direct avec le marché et en profitant de leur influence interne. En fait, dans les petites entreprises, les valeurs et les attentes des dirigeants – qui détiennent souvent une part du capital – sont déterminantes. Même lorsque les managers en place ne sont pas les propriétaires, il est plus que vraisemblable que les valeurs et les attentes des fondateurs persistent. Il est également très probable que si l'entreprise ne se focalise pas sur une niche de marché, elle sera soumise à de fortes pressions concurrentielles. Par conséquent, les problèmes de stratégie concurrentielle sont généralement essentiels pour une PME. Cependant, là encore, les décisions stratégiques sont fortement influencées par l'expérience des dirigeants. Les questions sur la nature de la concurrence discutées dans le chapitre 2, de même que les bases de la stratégie concurrentielle exposées dans le

chapitre 5, restent donc très pertinentes. Comme toutes les organisations, les PME doivent trouver des opportunités de marché qui permettent de mieux exploiter leurs ressources et compétences. Par conséquent, les questions relatives à la capacité stratégique, examinées dans le chapitre 3, y sont également importantes.

Très souvent, les petites entreprises éprouvent également des difficultés à lever des fonds propres. Cette sous capitalisation, qu'elle soit subie ou voulue (les propriétaires souhaitant conserver le pouvoir de décision), combinée avec l'influence des fondateurs en termes de choix de marchés et de produits, limite fortement le nombre d'options stratégiques envisageables. Aussi la PME conçoit-elle généralement sa stratégie comme une simple consolidation de ses positions acquises. Si au contraire elle recherche la croissance, l'obtention de ressources financières, notamment auprès des banques ou des sociétés de capital-risque, devient un problème stratégique majeur.

1.4.2 L'entreprise multinationale[20]

Les problèmes stratégiques auxquels une grande entreprise multinationale comme Dell est confrontée sont significativement différents de ceux qui préoccupent une PME. Diversifiée en termes de produits et de zones géographiques, pouvant comporter de nombreuses divisions, la firme multinationale donne une importance particulière au contrôle et aux aspects structurels, notamment en ce qui concerne la détermination du type de relations entre la maison mère et les filiales. Au niveau de chacun des domaines d'activité stratégique, l'essentiel des préoccupations stratégiques est comparable à ce que l'on peut rencontrer dans des entreprises plus petites, sauf en ce qui concerne le niveau des ressources mobilisables. D'ailleurs, une question récurrente est celle de l'allocation des ressources entre les différents DAS, dont les besoins sont différents et souvent concurrents. La coordination logistique entre plusieurs divisions et/ou plusieurs zones géographiques constitue également un problème stratégique classique pour une multinationale. Les constructeurs automobiles tels que DaimlerChrysler ou Renault Nissan doivent ainsi déterminer la localisation la plus pertinente pour leurs usines : vaut-il mieux fabriquer et assembler chaque véhicule dans une usine dédiée, ou bien construire des usines de moteurs, de transmissions et de châssis communes à toute la gamme, seul le site d'assemblage restant spécifique à chaque modèle ? Les gigantesques problèmes logistiques associés à la coordination d'une telle organisation nécessitent des systèmes de contrôle sophistiqués et des compétences de management très éloignées de celles d'une PME.

1.4.3 Les producteurs de biens ou de services

Bien que des différences existent entre les producteurs de biens et les prestataires de services, les similarités sont de plus en plus nombreuses. Dans l'offre d'une entreprise de services – par exemple une compagnie d'assurance, un voyagiste ou un cabinet de conseil – il n'y a pas de produit physique. L'avantage concurrentiel est lié à la valeur que les clients associent à des aspects essentiellement intangibles, comme la pertinence des conseils donnés, l'attitude du personnel, l'ambiance générale, la diligence du service, etc. Dans les entreprises industrielles au contraire, le produit a longtemps été considéré comme l'élément central de la

Illustration 1.3

La stratégie dans différents contextes

La stratégie peut prendre des formes très différentes en fonction du contexte organisationnel. Voici neuf exemples de stratégies, qui montrent la diversité des situations.

Budweiser contre Budweiser : la guerre de 100 ans des brasseurs

Voilà plus d'un siècle que dure la querelle autour du breuvage qui fait la fierté de la Bohême du sud : la bière de Budweis. D'un côté, le petit brasseur tchèque Budejovicky budvar, qui produit l'une des meilleures bières tchèques, selon des méthodes et recettes traditionnelles. De l'autre côté, le géant américain Anheuser Busch, installé à Saint-Louis où est brassée, depuis 1876, une des bières les plus vendues dans le monde. Aux États-Unis, le brasseur tchèque ne peut pas utiliser les noms Bud, Budweis ou Budweiser. Dans le reste du monde, c'est une lutte sans merci que se livrent Tchèques et Américains pour avoir le droit de porter le nom Budweiser et conquérir les marchés. Depuis l'entrée de la République tchèque dans l'UE, personne ne peut déposer la marque Budweiser dans un des pays membres sans se heurter à la législation européenne sur les appellations d'origine contrôlée. La bière américaine est ainsi commercialisée en France sous la marque Bud. Cependant, dans les pays comme l'Espagne où le brasseur américain possédait déjà la marque déposée, il peut continuer à utiliser son nom. Même si la lutte du David tchèque contre le Goliath américain est difficile, Jiri Bocek, le directeur général de la brasserie tchèque, veut rester optimiste: « Nous n'avons pas à avoir peur pour l'avenir de notre entreprise. Le plus important est d'avoir une bonne qualité de produit et une situation financière stable. »

Source : Radio Prague, août 2004.

Deutsche Telekom réabsorbe T-Online

Imitant la réintégration par France Telecom de sa filiale Wanadoo, Deutsche Telekom a, à son tour, décidé de reprendre le contrôle total de sa filiale Internet T-Online. L'opérateur allemand a lancé une offre d'achat sur les 26 % du capital qu'il ne détient pas dans T-Online International. Cette opération s'accompagne, en parallèle, d'une nouvelle étape dans le processus de désengagement de l'État allemand dans le capital de Deutsche Telekom. La banque publique de développement allemande KfW a vendu hier, lundi 11 octobre, auprès d'investisseurs institutionnels une partie de ses actions Deutsche Telekom. Au total, l'État restera toujours actionnaire de plus d'un tiers du capital de l'opérateur.

Source : Le Journal du Net, octobre 2004.

Infosys annonce des profits records

Infosys Technologies, la deuxième entreprise de services informatiques indienne, a annoncé la plus importante progression de son profit en trois ans, avec une augmentation de près de 50 %. Ces excellents résultats sont liés à un accroissement des opérations de délocalisation depuis les États-Unis, qui profitent largement à l'entreprise, implantée dans la région de Bangalore. Venue des services financiers, Infosys Technologies propose désormais des solutions informatiques pour l'industrie et la distribution. Avec plus de 30 000 salariés, Infosys Technologies compte plus de 400 clients, parmi lesquels Dell et la chaîne de grands magasins américains JC Penney. L'externalisation emploie plus de 800 000 personnes en Inde et a représenté un chiffre d'affaires total de 12,5 milliards de dollars en 2003. D'après l'Association nationale des entreprises de logiciels et de services, ce chiffre devrait atteindre les 50 milliards en 2009.

Source : The Times of India, octobre 2004.

Stratégie 5 à 10 par jour

Les multiples recommandations nutritionnelles en faveur des fruits et légumes et la bonne image de ceux-ci auprès du grand public ne suffisent pas à changer les comportements alimentaires. Pour modifier réellement le comportement alimentaire de nos concitoyens et les inciter à consommer davantage de fruits et légumes, la stratégie est double. Il s'agit tout d'abord de redonner au consommateur un objectif fort : « 10 par jour ! » L'objectif « 10 par jour ! » place le consommateur dans une dynamique positive de changement. Il interpelle le consommateur (avec un chiffre élevé), le conduit à s'interroger sur son niveau de consommation personnelle, lui fait prendre conscience qu'il consomme insuffisamment de fruits et légumes et l'incite à réagir, à changer ses habitudes. Deuxièmement, il convient de communiquer positivement. « La Fraîche Attitude, ce n'est pas un régime, c'est un état d'esprit », cette phrase extraite des nouveaux films de publicité résume bien la démarche. Manger des fruits et légumes frais ne doit pas être une contrainte mais devenir un mode de vie, un instant de convivialité quotidien, une recherche du bien-être. Ce message est particulièrement adapté à la population jeune, qui refuse les contraintes et écoute ses envies. L'objectif commercial de ce message pour la filière est clair : en dix ans, accroître les quantités et élargir la gamme des produits consommés. Tous les fruits et légumes ont leur place dans ce programme, même les petits !

Source : site Internet de l'Interprofession des fruits et légumes frais (Interfel), octobre 2004.

Orange retarde une nouvelle fois le lancement de la 3G

Orange, la filiale de téléphonie mobile de France Telecom, pourrait reporter à 2005 le lancement commercial de son service de téléphonie mobile de troisième génération, a déclaré son directeur Sanjiv Ahuja. Orange, la première société de téléphonie mobile en France et au Royaume-Uni, espère toujours résoudre les derniers problèmes techniques à temps pour lancer à Noël les modèles fabriqués par le Sud-Coréen LG Electronics et par Sony Ericsson. Parmi ces problèmes figure la surchauffe des téléphones portables. Les experts se refusent à prédire la date à laquelle ces services, qui devraient permettre un accès à Internet à haut débit à partir des téléphones portables, rencontreront le succès commercial. Rappelons que dès 2000 – au plus fort de la bulle Internet – le lancement de la 3G était annoncé pour 2001. Au total, l'acquisition de licences 3G a coûté plus de 100 milliards d'euros aux opérateurs téléphoniques, jusqu'à présent sans aucune retombée positive.

Source : Reuters, octobre 2004.

Référendum sur la Constitution Européenne : « J'assume » dit François Hollande

François Hollande, Premier secrétaire du Parti socialiste français, a martelé samedi à Paris, à l'issue du conseil national du PS, un « j'assume » catégorique, pour revendiquer tous les traités européens, de Rome à Nice, élaborés et signés avec son parti. « Je ne pense pas que tous les traités que nous avons signés nous ont conduits dans une voie de garage ». « J'assume l'acte unique, j'assume l'élargissement », a-t-il lancé. « Il s'agit de reconnaître que ce qu'on a fait depuis 20 ans en matière européenne a été un plus pour la France et pour l'Europe », a-t-il insisté. « Le non n'a pas proposé une stratégie de rechange », a-t-il regretté. « Si on dit non à ce texte, on dit non à tous les textes de Rome à Nice. C'est un problème de crédibilité pour le PS et un problème de conséquences », a-t-il ajouté, et « donc un problème d'identité. »

Source : AFP, octobre 2004.

Un nouveau président pour le PSG

Canal+, la chaîne de télévision cryptée actionnaire majoritaire du club de football Paris Saint-Germain, a annoncé que Francis Graille était nommé président du club : « Ancien président du Lille OSC, Francis Graille prendra très prochainement une participation qui pourrait atteindre 15 % de la IISE, société holding du PSG, marquant ainsi son engagement à l'égard du club. » À 48 ans, Francis Graille sera le premier président depuis l'arrivée de Canal+ dans le club à ne pas être un homme de l'entreprise. Un changement de stratégie qui vise à repositionner Canal+ dans son rôle d'actionnaire, en donnant dans le même temps les rennes du pouvoir à un homme de football, reconnu dans le milieu et membre indépendant du conseil d'administration de la Ligue de football.

Source : RTL, mars 2003.

La Chine va représenter 10% des ventes d'Alstom en 2004

À l'occasion de la visite d'État du président Jacques Chirac en Chine, le groupe français Alstom a remporté un contrat pour l'extension du métro de Shanghai (seize rames supplémentaires). L'ensemble des contrats conclus en Chine en 2004 (équipements ferroviaires, centrales hydroélectriques, turbine de centrale nucléaire, etc.) représente pour Alstom 10 % de ses commandes annuelles, soit plus de 1,5 milliard d'euros.

Source : France2.fr, octobre 2004.

Les autorités suisses luttent contre le crime organisé

Il faut disposer d'une stratégie globale. D'une stratégie qui vise à combattre la criminalité organisée dans son ensemble, y compris le blanchiment d'argent ; d'une stratégie qui a recours à tous les moyens disponibles, qu'il s'agisse de la prévention, de la répression, de l'entraide judiciaire accordée à d'autres États, de la coopération policière internationale et de l'information. D'une stratégie sans cesse à la recherche de voies nouvelles, de moyens innovateurs et de méthodes inédites ; le crime international ne connaît pas l'immobilisme. Les banques, elles aussi, ont leur place dans cette stratégie globale. Le Département fédéral de justice et police apporte essentiellement sa contribution dans trois domaines : l'accroissement des moyens et des mesures de répression, le développement des bases juridiques et la coopération internationale. Pour faire obstacle efficacement et durablement au blanchiment d'argent et au crime organisé, nos autorités de poursuite judiciaire doivent être dotées de moyens supplémentaires, donc de moyens dont nous savons avoir besoin, mais qui nous font encore défaut, et de moyens indispensables pour mettre en œuvre ce que l'on appelle le projet sur l'efficacité que le Parlement a approuvé peu avant Noël, l'an passé.

Source : exposé de la Conseillère fédérale Ruth Metzler-Arnold à l'occasion de la réunion de l'Association suisse des banquiers, septembre 2000.

Questions

1. En référence à la section 1.1.1, identifiez en quoi les situations décrites ci-dessus peuvent être qualifiées de stratégiques.
2. En référence aux sections 1.4 et 1.5, peut-on affirmer que ces situations sont caractéristiques du contexte dans lequel chacune de ces organisations intervient ?

compétitivité, les services étant relégués au rôle de support (maintenance, garantie, information, etc.). Les managers des entreprises de production de biens physiques peuvent donc avoir l'impression qu'ils maîtrisent mieux les leviers du succès stratégique que leurs homologues des entreprises de service. Pourtant, l'exemple de l'industrie informatique démontre que lorsque l'offre de produits proposée par les concurrents tend à converger, ajouter plus de fonctionnalités physiques (accroître la mémoire ou la vitesse du processeur) ne constitue pas un argument de vente convaincant. À l'inverse, comme l'a montré Dell, le succès réside dans la maîtrise des services : la vitesse d'introduction de nouveaux modèles, la simplicité du processus d'achat et l'efficacité du support client font la différence. Au total, il apparaît que les clients ne différencient pas toujours les caractéristiques physiques des produits, mais qu'ils donnent une importance croissante à des éléments tels que l'image de marque et le service associé. Ainsi, la décision d'achat d'une voiture dépend-elle souvent moins des ses qualités intrinsèques que de l'opinion que se fait le client de la marque, du service après-vente, de l'accueil des vendeurs, etc. Comme l'affirment de nombreux observateurs : « L'avenir de l'industrie est dans les services. » Reste bien entendu pour les entreprises industrielles à être capables d'établir une politique de tarification cohérente pour leurs services : trop d'industriels ont en effet tendance à offrir des services complémentaires pour continuer à écouler leurs produits. Il serait pourtant beaucoup plus pertinent de vendre les services, surtout s'ils représentent effectivement l'avenir de l'industrie.

1.4.4 La stratégie dans le secteur public[21]

Le management stratégique est tout aussi important dans le secteur public que dans les entreprises privées. Bien des organisations de service public – par exemple les services postaux – font payer leurs prestations aux usagers, ce qui les rend largement comparables aux entreprises privées. Cependant, l'impact de l'idéologie sur la stratégie est très certainement plus important dans le secteur public que dans les organisations privées. De même, le contrôle externe, direct ou indirect – en particulier de la part du gouvernement – est généralement prédominant. L'horizon de planification, l'accès aux ressources financières et surtout la capacité à modifier la stratégie établie risquent fort d'être déterminés par des considérations bien plus politiques qu'industrielles ou commerciales. C'est notamment pour ces raisons que beaucoup d'entreprises auparavant nationalisées ont été privatisées au cours des vingt dernières années, en particulier dans les télécommunications, la sidérurgie, l'énergie ou le transport.

D'autres organisations publiques – par exemple les services de santé ou les équipements gérés par les collectivités locales – n'ont généralement pas accès à des financements externes à la sphère publique, ce qui peut restreindre l'étendue de leurs choix stratégiques. En particulier, elles n'ont pas la possibilité de se spécialiser sur leurs activités les plus performantes, voire de générer des surplus afin d'investir dans leur développement : elles doivent offrir un service universel. Dans ce contexte, la notion de concurrence s'applique essentiellement à la lutte pour l'obtention de ressources auprès des autorités de tutelle. C'est cette dimension explicitement politique, avec laquelle les managers publics doivent composer, qui caractérise ces organisations, qu'elles soient nationales ou locales. Cette influence

s'exerce notamment sur l'horizon de décision – qui doit coïncider avec les échéances politiques – et sur le choix des options stratégiques, qui doivent adhérer à l'idéologie dominante. Dans la plupart des cas, la nécessité de démontrer que les ressources sont correctement utilisées est devenue primordiale. L'essentiel des pratiques de management mises en place dans le secteur public, comme la création de centres de profit, la définition d'indicateurs de performance ou le recours systématique aux appels d'offre, consiste à introduire des éléments de concurrence, afin d'améliorer la rentabilité des investissements publics. Plus récemment, l'accent a été mis sur la nécessité de coopération entre différents services et sur la création d'agences transversales, seule solution permettant de faire face à toute une série de problèmes sociaux comme la drogue, le crime ou le chômage. Cela suppose que la capacité à construire et maintenir des alliances devienne une priorité (voir le chapitre 7).

1.4.5 Les organisations à but non lucratif[22]

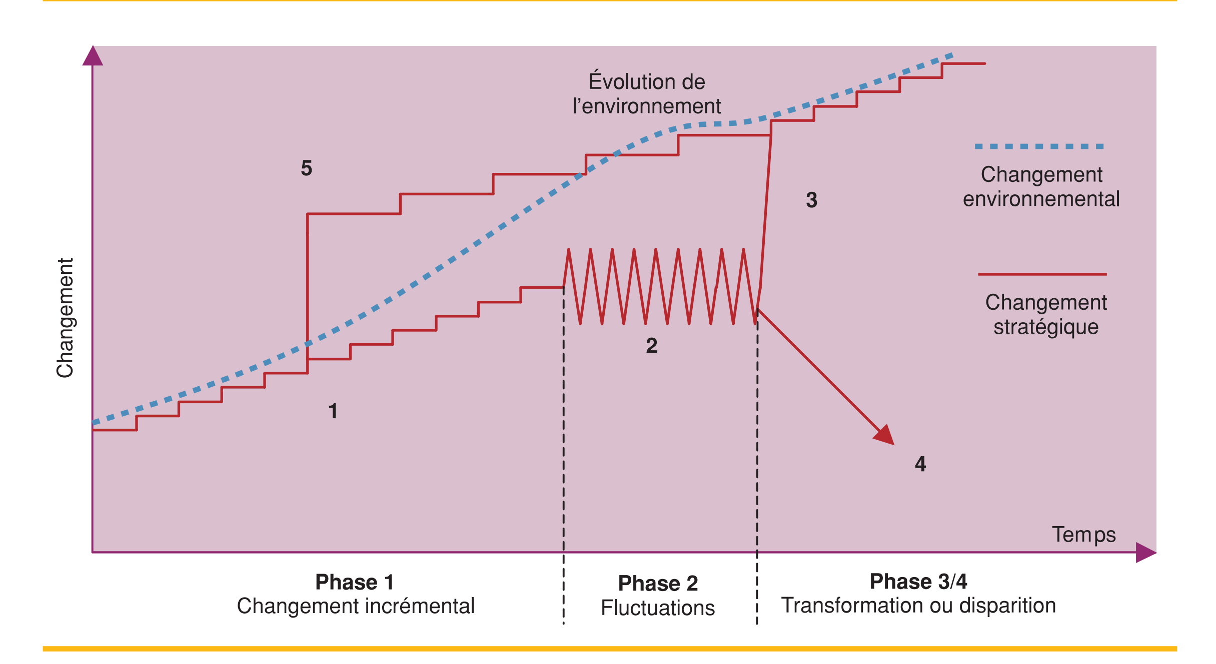
Dans les organisations fondées sur l'engagement et le bénévolat, les valeurs partagées et l'idéologie revêtent une importance particulière. Les principes et les attentes des parties prenantes jouent un rôle déterminant dans le développement de la stratégie, en particulier lorsque la raison d'être de l'organisation se confond avec les valeurs partagées, comme c'est souvent le cas pour les associations caritatives.

Dans ces associations – comme dans les églises, les écoles privées ou les fondations – les sources de financement sont diverses et les apporteurs de fonds ne sont pas toujours les bénéficiaires du service offert. De plus, le financement est effectué très en amont, par exemple au moyen de la récolte de dons. Ces caractéristiques ont des conséquences importantes. Tout d'abord, les financeurs sont à même d'avoir une grande influence sur la formulation de la stratégie, d'autant que de nombreuses organisations risquent d'être en compétition pour obtenir leurs faveurs. De fait, on peut appliquer les principes de la stratégie concurrentielle (voir le chapitre 5) à la collecte de fonds. La diversité des sources de financement et de leurs attentes peut également conduire à une prédominance du lobbying politique, à une incapacité à formuler clairement les objectifs stratégiques et à une tendance à concentrer la prise de décision et les responsabilités au sommet de l'organisation, là où il sera possible de répondre aux influences externes, plutôt que de les déléguer aux niveaux opérationnels.

1.5 Les défis du management stratégique

Comme on peut le constater à la lecture des sections qui précèdent, le management stratégique concentre de multiples défis. Les stratégies doivent correspondre au contexte spécifique de l'organisation, mais ce contexte évolue au cours du temps. Une certaine hiérarchisation des priorités est indispensable, mais elle s'avère le plus souvent particulièrement complexe à réaliser. Enfin, faire de la stratégie c'est démontrer une capacité à réconcilier des pressions antagonistes entre les forces à l'œuvre dans l'environnement, l'utilisation pertinente des capacités distinctives de l'organisation et la satisfaction des attentes des parties prenantes. En guise de conclusion de ce chapitre, cette dernière section présente trois défis

Schéma 1.4 Le risque de dérive stratégique



auxquels les managers sont nécessairement confrontés lorsqu'ils envisagent la stratégie de leur organisation :

- Éviter une *dérive stratégique*, c'est-à-dire une situation dans laquelle les stratégies ne correspondent plus aux évolutions de l'environnement, ce qui conduit nécessairement à une détérioration de la performance. L'histoire montre que la plupart des organisations connaissent des difficultés par incapacité à admettre et à combattre le risque de dérive stratégique.
- La nécessité de comprendre et de résoudre les *problèmes contemporains* auxquels les organisations sont confrontées. Nous discuterons successivement les quatre principaux thèmes actuels : la mondialisation, les technologies de l'information, le rapprochement public / privé et le management de la connaissance.
- La capacité à interpréter la stratégie selon plusieurs points de vue. Comme nous allons le voir, il existe trois *prismes* d'interprétation de la stratégie : le prisme de la méthode, le prisme de l'expérience et le prisme de la complexité.

1.5.1 La dérive stratégique

Comme l'illustre le schéma 1.4, des analyses historiques des processus de développement de la stratégie permettent d'observer (1) de longues périodes de relative continuité pendant lesquelles la stratégie établie demeure inchangée ou évolue de manière *incrémentale*. Dans certaines organisations, cette trajectoire figée peut durer un temps considérable. Une telle inertie tend généralement à déboucher sur

une **dérive stratégique**, dans laquelle la stratégie de l'organisation s'écarte progressivement de la réalité des conditions de l'environnement. Même les organisations qui connaissent les plus grands succès sont soumises à ce type de dérive. Le chercheur canadien Danny Miller affirme ainsi que les entreprises développent une tendance naturelle – qu'il appelle le *paradoxe d'Icare* – à devenir les victimes de leurs succès passés[23]. Le développement de la stratégie peut également connaître (2) des périodes de *fluctuation*, durant lesquelles les stratégies évoluent, mais sans qu'une direction particulière n'apparaisse clairement. Les véritables *transformations*, caractérisées par des changements fondamentaux dans les orientations stratégiques (3) et (5), restent très rares. Elles restent cependant indispensables, faute de quoi l'organisation risque de disparaître (4). En référence à un modèle d'évolution des espèces utilisé en histoire naturelle par les paléontologues néodarwiniens, cette tendance des stratégies à se développer de manière globalement incrémentale, avec de loin en loin des épisodes de transformations brutales, est connue sous le nom d'**équilibre ponctué**[24].

*La **dérive stratégique** est l'inadaptation progressive de la stratégie d'une organisation aux forces à l'œuvre dans son environnement*

*L'**équilibre ponctué** est la tendance des stratégies à se développer de manière globalement incrémentale, avec de loin en loin des épisodes de transformations brutales*

Il existe de fortes contraintes qui poussent les organisations à évoluer selon ce schéma. Nous avons souligné tout au long de ce chapitre la nature éminemment complexe et incertaine des problèmes stratégiques. Or, afin de réduire l'ambiguïté et l'incertitude auxquelles ils sont confrontés, les managers utilisent généralement des explications familières, fondées sur leur expérience et cohérentes avec la culture de l'organisation. On reproduit ainsi de manière automatique des solutions qui ont fonctionné dans le passé : face à une chute des ventes, on augmente les budgets publicitaires ; lorsque les concurrents baissent leurs prix, on fait de même, etc. Nous analyserons plus loin dans l'ouvrage l'influence de la culture organisationnelle et de l'expérience des individus sur les choix stratégiques (voir la section 4.5 du chapitre 4 et le chapitre 11). Cette réaction peut cependant se révéler particulièrement problématique. L'évolution de l'environnement est parfois trop rapide pour que l'organisation puisse s'y adapter de manière uniquement incrémentale. L'organisation court alors le risque de ne plus être en phase avec son environnement, ce qui finit par imposer des transformations plus radicales. C'est la raison pour laquelle les reconfigurations brutales sont généralement décrétées lorsque la performance diminue de manière inquiétante, signe d'un déphasage entre la stratégie et l'environnement. Un autre danger de l'approche incrémentale est de se contenter de réagir aux évolutions de l'environnement, sans chercher à mettre en cause ou à infléchir ces évolutions, sans tenter de construire de nouvelles opportunités en introduisant des innovations. L'organisation qui ne s'adapte que par incréments tend à perdre sa vigilance et sa créativité. Le premier défi du management stratégique consiste donc à être capable de s'abstraire suffisamment de son expérience personnelle et de la culture de son organisation pour pouvoir saisir la véritable nature des problèmes auxquels on est confronté. Cet ouvrage détaille un certain nombre de concepts et d'outils qui permettent aux managers d'effectuer cette distanciation, qui reste tout de même délicate. Le second défi concerne la gestion du changement. De nouvelles stratégies peuvent impliquer des orientations incompatibles avec la culture existante. Les membres de l'organisation doivent alors être capables de modifier leurs croyances fondamentales et leurs comportements. Or, cette acceptation du changement, bien que souhaitable, est souvent difficile. Nous détaillerons ces questions dans le chapitre 10.

1.5.2 Les problèmes contemporains qui influencent la stratégie

Dans la section 1.4, nous avons vu que l'importance relative des problèmes stratégiques peut varier selon le contexte organisationnel. Cependant, à chaque époque, il existe quelques thèmes essentiels qui ont un impact sur la plupart des organisations. C'est le cas actuellement de la mondialisation, des technologies de l'information, du rapprochement public / privé et du management de la connaissance.

La mondialisation

La mondialisation est un phénomène multiforme qui affecte un grand nombre d'organisations. Tout d'abord, la mondialisation étend tout à la fois la taille des marchés et le nombre de concurrents (thèmes qui sont abordés dans le chapitre 2), ce qui soulève également le problème des relations avec des partenaires potentiels à l'étranger (voir le chapitre 7). Les grandes multinationales comme Dell, qui s'approvisionnent, fabriquent et vendent à travers le monde et dont les concurrents proviennent aussi bien du Japon, de Chine que d'Europe ou des États-Unis, sont quotidiennement confrontées à ce type de questions. Cependant, même les entreprises de taille plus petite sont de plus en plus globalisées, à l'image des sociétés de logiciels qui conçoivent des applications pour les consoles de jeux vidéo ou les téléphones mobiles (voir le chapitre 6). Les organisations du secteur public doivent elles aussi faire face aux opportunités et aux défis de la mondialisation. Les services postaux nationaux sont ainsi en concurrence avec FedEx ou UPS, les hôpitaux accueillent un nombre croissant de personnels venus de pays émergents et les forces de police doivent coopérer avec leurs homologues étrangers afin de lutter contre la criminalité organisée et le terrorisme international. Par ailleurs, dans plusieurs pays développés, les administrations ont commencé à externaliser certaines de leurs activités de support (édition de documents, centres d'appels téléphoniques, etc.) dans des pays où la main-d'œuvre est moins coûteuse.

La mondialisation exerce un autre impact déterminant sur la stratégie. Traditionnellement, il existe d'une région du monde à l'autre des différences culturelles et institutionnelles significatives en ce qui concerne les objectifs fondamentaux qui sont alloués aux entreprises. Dans les pays anglo-saxons, la maximisation immédiate du profit est incontestablement la raison d'être de la stratégie, alors que dans la plupart des pays européens ou asiatiques, la survie à long terme, la contribution à l'intérêt général ou la préservation de l'emploi sont souvent incontournables. Aux États-Unis et au Royaume-Uni, les dirigeants qui s'écartent de l'impératif de satisfaction des actionnaires sont rapidement sanctionnés par une OPA hostile, ce qui reste nettement plus rare dans d'autres régions (voir le chapitre 7). De même – comme nous le verrons dans les chapitres 6 et 8 – le mode de financement des entreprises influence certains choix stratégiques fondamentaux. Il reste ainsi tout à fait possible d'adopter une structure de conglomérat diversifié dans les pays où les entreprises sont majoritairement financées par les banques, alors que ce type de stratégie est sévèrement condamné par les analystes boursiers dans les pays anglo-saxons. Pour autant, la mondialisation entraîne un recentrage de ces différences institutionnelles et culturelles vers le modèle anglo-saxon. Du fait de la présence souvent prédominante des fonds d'investissement anglo-saxons

sur les grandes places boursières, les entreprises, quelle que soit leur origine géographique, sont de plus en plus contraintes de faire de la maximisation du profit le critère déterminant de leurs choix stratégiques.

Les technologies de l'information

Grâce aux progrès des technologies de l'information, il est désormais possible d'analyser et d'échanger de considérables quantités de données pour un coût modique. Même si la plupart des managers ont bien pris conscience de cette évolution, ses conséquences restent pour l'essentiel encore incertaines. Afin de réduire cette incertitude, il est utile de réaliser un diagnostic stratégique (voir les trois chapitres de la partie 1). Ce diagnostic permet tout d'abord de comprendre de quelle manière l'*environnement concurrentiel* est influencé par les technologies de l'information. Le pouvoir respectif des clients et des fournisseurs est fondamentalement modifié dans les transactions électroniques, car les acheteurs peuvent comparer les offres beaucoup plus facilement. Il est également essentiel de s'assurer que l'organisation détient la *capacité stratégique* nécessaire pour se lancer dans le commerce électronique ou si au contraire elle ferait mieux d'améliorer sa performance sur des canaux de distribution plus traditionnels. La posture des *parties prenantes* est également influencée par les technologies de l'information. La stratégie de l'organisation, dès lors qu'elle est rendue publique sur Internet, est ainsi beaucoup plus visible pour les employés, les actionnaires, les banquiers et la collectivité au sens large.

De même, les technologies de l'information ont un impact sur les choix stratégiques (voir les trois chapitres de la partie 2). Le commerce électronique permet de cibler des segments étroits de marché ou au contraire de vastes zones géographiques, en particulier dans les entreprises de service. Par ailleurs, dès lors que chaque division peut disposer à son niveau de puissants outils de traitement de l'information, le rôle de la maison mère doit être repensé. Cela conduit parfois à une réduction très significative de la taille des services centraux.

Enfin, le déploiement stratégique (voir les trois chapitres de la partie 3) doit s'adapter aux modèles économiques issus des technologies de l'information. Des structures plus plates (voir le chapitre 8), une capacité accrue à intégrer des ressources jusqu'ici dispersées (voir le chapitre 9) et la nécessité de gérer presque constamment le changement (voir le chapitre 10) sont des défis auxquels de nombreuses organisations doivent faire face.

Le rapprochement public / privé

Historiquement, il existait une distinction claire entre les objectifs des entreprises privées et ceux des organisations du secteur public ou à but non lucratif. Les premières travaillaient à la maximisation du profit de leurs actionnaires alors que les secondes se devaient de remplir une « mission », liée généralement à l'amélioration de la qualité de vie d'un groupe d'individus ou de la société dans son ensemble. Or, si cette distinction n'a jamais été aussi binaire, elle a tendance depuis quelques années à se brouiller. Suite à certains scandales retentissants – comme Enron, WorldCom ou Parmalat – le secteur privé a connu d'importantes réformes en termes de réglementation et de gouvernement d'entreprise (voir la section 4.2 dans le chapitre 4). On a également demandé aux entreprises de prendre en

compte de manière beaucoup plus explicite les questions éthiques et environnementales (voir la section 4.4). Paradoxalement, dans le même temps, la pression exercée par les actionnaires sur les dirigeants d'entreprise n'a jamais été aussi forte.

Dans les organisations à but non lucratif et dans le secteur public, puisque le financement émane des donateurs ou des autorités de tutelle et non des bénéficiaires, il existe une tendance naturelle à se préoccuper avant tout de l'efficience de l'utilisation des ressources, éventuellement au détriment de l'efficacité du service offert (voir le chapitre 3). Cette évolution a conduit à donner à ces organisations des modalités de fonctionnement de plus en plus proches de celles des entreprises, ce qui s'est traduit par la montée en puissance des objectifs financiers et des indicateurs de performance (par exemple dans les hôpitaux). Cette évolution influe nécessairement sur la stratégie. Il est ainsi de plus en plus nécessaire d'analyser le « marché » (voir le chapitre 2), de développer de nouvelles compétences, notamment en gestion (voir le chapitre 3), de tisser des alliances et des partenariats (voir le chapitre 7) ou de décentraliser les structures (voir le chapitre 8).

Le management des connaissances et l'apprentissage

De plus en plus d'organisations affirment que leur succès stratégique repose avant tout sur leur capacité d'innovation, qu'elles cherchent donc à stimuler. Or, l'innovation résulte nécessairement de la capacité à générer et à intégrer des *connaissances* – que celles-ci proviennent de l'organisation elle-même ou de son environnement – afin de les transformer en offres nouvelles. Dans un monde en évolution rapide, l'amélioration continue et la capacité de changement sont essentielles à la survie et au succès. Il est donc tout aussi vital d'être capable de gérer l'*apprentissage*. Les entreprises qui interviennent dans les secteurs de haute technologie et celles qui dépendent fortement de leur recherche et développement, comme l'industrie pharmaceutique, connaissent depuis longtemps cet impératif. L'innovation est souvent considérée comme la capacité à changer les règles du jeu. Le développement rapide des technologies de l'information a ouvert de nouvelles opportunités aux entreprises cherchant à réinventer leur industrie, comme nous l'avons vu ci-dessus. Le succès de ces organisations innovantes repose sur leur capacité à contester les positions acquises et les schémas de pensée établis (voir le chapitre 2), ce qui implique une fine compréhension des compétences fondamentales susceptibles de créer de nouvelles opportunités (voir le chapitre 3). La capacité à comprendre et à agir stratégiquement dans un laps de temps très limité constitue une autre qualité essentielle de l'organisation innovante. Dans ce contexte, ce n'est pas la formalisation des procédures organisationnelles qui importe, mais la qualité des individus (voir le chapitre 9) et des sources d'information (voir le chapitre 3), et surtout l'existence d'une culture capable de faciliter le transfert de connaissances et d'encourager la contestation de l'existant (voir le chapitre 4). La capacité d'innovation est également influencée par la manière dont les individus sont gérés et dont ils interagissent (voir le chapitre 8). Plutôt qu'une division formelle des responsabilités, mieux vaut chercher à développer de multiples occasions d'interaction.

La globalisation, les technologies de l'information, le rapprochement public / privé et le management de la connaissance sont des thèmes présents tout au long

de l'ouvrage – dans le texte comme dans les illustrations – sur lesquels nous insisterons notamment dans les commentaires qui figurent à la fin de chacune des parties. Pour autant, ce ne sont évidemment pas les seuls éléments qui influencent les stratégies. Ces défis sont vraisemblablement les plus importants à l'heure actuelle, mais d'autres thèmes prendront leur place dans le futur. Les managers ne doivent donc les considérer ni comme de simples modes passagères, ni au contraire comme des obsessions définitives.

1.5.3 Les prismes stratégiques

Dans la section 1.3 ci-dessus, nous avons souligné qu'il existe plusieurs points de vue permettant d'interpréter le développement et le déploiement de la stratégie dans les organisations. Chacun de ces points de vue a ses propres mérites. Les outils d'analyse, modèles conceptuels, preuves scientifiques et systèmes de planification développés par ceux qui cherchent à concevoir *méthodiquement* les stratégies sont utiles. Ils permettent en effet au stratège de mieux réfléchir aux problèmes auxquels il est confronté, ils mettent en cause les certitudes et ils constituent de fait des aides à la décision. Ce type d'approches a incontestablement joué un rôle majeur lorsque les responsables de Dell ont cherché à évaluer les bénéfices et les inconvénients de la diversification dans l'électronique grand public. Le passé de consultant en stratégie de Kevin Rollin a très vraisemblablement contribué à renforcer ces efforts d'analyse. Cependant, il est tout aussi important de comprendre comment l'*expérience* des managers et la culture des organisations conditionnent et contraignent les processus stratégiques, mais aussi comment les différences entre les individus et les groupes peuvent être surmontées. De plus, en prenant en compte ces phénomènes, il est possible de mieux gérer le changement stratégique. L'expérience et la dimension culturelle sont particulièrement cruciales dans des organisations comme Dell, dans lesquelles le fondateur exerce toujours une influence dominante sur la stratégie. Il est tout aussi important de comprendre comment de nouvelles idées pouvaient émerger de la variété de points de vue et de comportements qui cohabitaient au sein d'un groupe aussi étendu que Dell. Il était irréaliste de croire qu'une telle *complexité* pouvait être maîtrisée par la direction générale.

Au total, chacun des trois points de vue sur les processus stratégiques est utile. Dans la suite de l'ouvrage, nous qualifierons ces interprétations de **prismes stratégiques** :

*Les **prismes stratégiques** sont trois points de vue au travers desquels les processus stratégiques peuvent être interprétés*

- Le *prisme de la méthode* est le point de vue selon lequel la stratégie découle d'un processus rationnel dans lequel les forces et les contraintes s'exerçant sur l'organisation sont précisément évaluées au travers d'approches analytiques, afin d'établir une orientation stratégique claire dont le déploiement peut être rigoureusement planifié. Il s'agit très certainement de la conception la plus largement partagée du management stratégique, généralement associée avec la conviction que la stratégie relève spécifiquement de la responsabilité des dirigeants, qui en sont les seuls concepteurs et orchestrateurs.
- Le *prisme de l'expérience* : ici, les stratégies futures sont censées découler d'une adaptation des stratégies passées, au travers de l'expérience des individus, des schémas de pensée implicites et des routines encastrées dans les processus

culturels de l'organisation. Si différentes représentations et attentes coexistent au sein de l'organisation, les méthodes analytiques et rationnelles ne suffiront pas à les combiner. Leur cohabitation impliquera nécessairement des processus de marchandage et de négociation. Le prisme de l'expérience considère que la stratégie est avant tout la conséquence et la continuation de ce qui a été fait par le passé.

- Le *prisme de la complexité* : aucun des deux prismes ci-dessus ne permet d'expliquer les phénomènes d'innovation. Comment les idées nouvelles se développent-elles ? Le prisme de la complexité met l'accent sur la variété et la diversité en tant que générateurs potentiels d'innovations. Ici, les stratégies ne résultent pas de la volonté délibérée des seuls dirigeants. Ce sont tous les membres de l'organisation – voire de son entourage – quotidiennement confrontés à la complexité et à l'évolution de leur environnement qui font *émerger* des stratégies. La tâche des dirigeants consiste alors à instaurer le contexte dans lequel ce type d'émergence peut survenir et à être capables de repérer des orientations stratégiques futures au sein de ce foisonnement. Lorsque de nouvelles idées apparaissent, elles doivent combattre les pressions conservatrices et l'inertie décrites par le prisme de l'expérience. Le prisme de la complexité explique ce phénomène en s'appuyant notamment sur des théories évolutionnistes.

Interpréter le management stratégique au travers d'un seul de ces prismes conduirait à en négliger une grande partie. Pour comprendre un phénomène aussi complexe que la stratégie, il est indispensable de le considérer selon plusieurs points de vue complémentaires, c'est-à-dire de l'observer à travers ces trois primes. Cette pluralité de points de vue n'est pas aisée à acquérir et la tendance naturelle est de se contenter de lire la stratégie au travers du prisme avec lequel on se sent le plus en confiance. Les lecteurs qui souhaitent approfondir leur compréhension des trois prismes sont invités à se référer aux commentaires qui concluent cette partie introductive. Par ailleurs, nous utiliserons les prismes stratégiques tout au long de l'ouvrage – en particulier dans les commentaires figurant à la fin de chacune des parties – afin d'encourager les lecteurs à développer leur esprit critique face aux questions stratégiques.

L'illustration 1.4 présente un exemple dans lequel ces trois prismes peuvent s'appliquer à une décision individuelle.

Illustration 1.4

Le choix d'une nouvelle voiture

Les prismes stratégiques s'appliquent également aux stratégies personnelles menées par les individus.

Un manager envisageait l'achat d'une nouvelle voiture. Il était client de Citroën depuis longtemps. Cependant, il pensait qu'il était pertinent de considérer toutes les offres concurrentes de manière systématique (*prisme de la méthode*). Il se fournit donc les brochures de toute une série de voitures de haut de gamme, identifia les critères qui étaient les plus importants pour lui et les confronta avec les performances de chacun des modèles. Il décida même d'allouer un poids spécifique aux critères qui importaient le plus à ses yeux. À l'issue de cette analyse rigoureuse, le choix le plus pertinent était une Audi ou une Mercedes.

Il n'aimait pas beaucoup cette réponse, qui pour lui était une surprise. Il avait toujours conduit des Citroën, y était habitué et avait le sentiment qu'elles avaient un caractère typiquement français correspondant bien à sa personnalité (*prisme de l'expérience*). Il souhaitait cependant une voiture neuve. Il était donc spontanément enclin à acheter le dernier modèle de Citroën.

Finalement, il acheta un cabriolet Mercedes. En effet, son épouse lui fit remarquer qu'il devait rajeunir son image. De plus, elle-même souhaitait conduire ce type de voiture pendant les vacances (*prisme de la complexité*). C'est avec une certaine réticence qu'il acheta la Mercedes. Cependant, il s'avéra que c'était une bonne décision. Lui et son épouse apprécièrent beaucoup cette voiture, qui se déprécia bien moins qu'une Citroën sur le marché de l'occasion.

Quelle est la morale de cette histoire ? La planification et l'analyse étaient bien là. Si elles n'influencèrent pas directement la décision, elles le firent de manière indirecte. L'épouse justifia l'achat de la Mercedes en partie sur la base de l'analyse comparative consciencieusement réalisée par son mari. Le manager pensait acheter une autre Citroën, dans la continuité de ce à quoi il était habitué. Il avait finalement choisi ce qui pour lui constituait une option innovante. Cela modifia significativement son comportement lors des achats de voiture qu'il réalisa par la suite. Bien entendu, si son épouse n'était pas intervenue, son inclination naturelle pour Citroën, forte de son expérience passée, l'aurait très certainement emporté. Tout avait été fonction des circonstances. Certaines idées s'étaient imposées, d'autres non, selon l'attrait qu'elles semblaient présenter au moment du choix. Le poids de l'analyse et des arguments rationnels avait pesé, mais en partie pour justifier certaines décisions déjà partiellement prises. Il est toujours important de se rassurer sur ses choix en les parant de la rigueur d'une démarche rationnelle.

Il en est de même dans les organisations. Les trois prismes sont toujours présents. La nature et le contexte de l'organisation détermineront lequel des trois (la méthode, l'expérience ou la complexité) sera susceptible de prévaloir, mais l'interprétation rationnelle, même si elle n'est pas à l'origine du choix, sera presque toujours utilisée comme alibi.

Question

Déterminez dans quelle mesure les trois prismes ont influencé une décision personnelle importante que vous avez prise dans votre vie.

Résumé

- Avec pour objectifs la réponse aux attentes des *parties prenantes*, l'obtention d'un *avantage concurrentiel* et la *création de valeur* pour les clients, la stratégie consiste en une *allocation de ressources* qui *engage* l'organisation dans le *long terme* en configurant son *périmètre d'activité*.
- Des décisions stratégiques sont élaborées à plusieurs niveaux dans l'organisation. La stratégie d'entreprise concerne le choix des objectifs généraux et la définition du périmètre d'activité. La stratégie par domaine d'activité détermine comment chacune des unités qui composent l'organisation peut améliorer sa position concurrentielle. Les stratégies opérationnelles consistent à concevoir comment les ressources, les processus et les individus peuvent effectivement permettre de déployer les stratégies retenues au niveau global et à celui de chaque domaine d'activité.
- Le management stratégique peut être subdivisé en *diagnostic stratégique*, *choix stratégiques* et *déploiement stratégique*. Le diagnostic stratégique consiste à déterminer la position stratégique de l'organisation par rapport à son environnement externe, à sa capacité stratégique interne et aux attentes et aux influences de ses parties prenantes. Les choix stratégiques impliquent la détermination des options envisageables au niveau de l'entreprise et à celui de chaque domaine d'activité, mais aussi les orientations et modalités de développement. Il convient également de déterminer quels choix sont susceptibles de mener au succès ou à l'échec. Le déploiement stratégique concerne la traduction de la stratégie en actes, au travers de la reconfiguration de la structure de l'organisation, de l'utilisation de leviers stratégiques et de la gestion du changement.
- Selon le contexte dans lequel elles évoluent, les organisations ne privilégient pas les mêmes aspects du management stratégique. Pour certaines, le problème essentiel va consister à développer une stratégie concurrentielle. Pour d'autres, il s'agira de concevoir une structure capable de coordonner des opérations complexes. Pour d'autres encore, il conviendra avant tout d'identifier leurs compétences et de se focaliser sur les plus profitables d'entre elles ou bien de développer une culture d'innovation. Les priorités stratégiques doivent être appréhendées en fonction du contexte organisationnel.
- Faire du management stratégique implique la capacité à relever plusieurs défis. Tout d'abord, il est nécessaire d'éviter la *dérive stratégique*. Deuxièmement, il convient de comprendre l'impact des *problèmes contemporains* qui affectent les organisations à un instant donné. À l'heure actuelle, il s'agit essentiellement de la mondialisation, des technologies de l'information, du rapprochement public / privé et du management de la connaissance, mais ces thèmes seront inévitablement remplacés par d'autres dans le futur. Troisièmement, il faut être capable d'interpréter les processus stratégiques selon différents points de vue, les *prismes stratégiques*. Selon le prisme de la méthode, la stratégie est planifiée par les dirigeants. Le prisme de l'expérience la présente au contraire comme un produit de l'expérience des individus et de la culture de l'organisation. Enfin, le prisme de la complexité suppose que la stratégie émerge des idées et comportements, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation.

Lectures recommandées

Il est utile d'approfondir certains des aspects fondamentaux évoqués ici, en particulier en ce qui concerne la manière dont les stratégies sont gérées en pratique et les leçons qu'il est possible d'en tirer :

- Pour un état de l'art complet, l'ouvrage coordonné par H. Laroche et J.-P. Nioche, *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Vuibert, 1998, expose les différents fondements théoriques du champ stratégique. On peut également se référer à J. Kay, *Foundations of Corporate Success : How business strategies add value*, Oxford University Press, 1993 et à R. Whittington, *What is Strategy an Does it Matter?*, 2e édition, Routledge, 2001.
- La meilleure source sur la recherche francophone en management stratégique est indiscutablement le site de l'Association internationale de management stratégique : www.strategie-aims.com.
- Le lecteur est invité à actualiser régulièrement sa connaissance des développements stratégiques par la lecture de journaux, magazines économiques et sites Internet.
- Pour une discussion sur la stratégie dans différents types d'organisations, il est possible de se reporter à l'analyse coordonnée par H. Mintzberg, J.B. Quinn et S. Ghoshal, *The Strategy Process: Concepts, contexts and cases*, 4e édition, Prentice Hall, 2003.

Travaux pratiques

● Signale des exercices d'un niveau plus avancé

1. En utilisant les éléments étudiés dans la section 1.1.1, décrivez la stratégie d'une organisation qui vous est familière.
2. En vous inspirant du schéma 1.2 et de l'illustration 1.2, relevez et expliquez des exemples de vocabulaire stratégique utilisés dans le rapport annuel d'une entreprise de votre choix.
3. ● En utilisant des rapports annuels, des articles de presse et des sites Internet, rédigez une étude de cas (semblable à celles portant sur Dell ou Electrolux) qui décrit le développement stratégique d'une organisation.
4. En vous inspirant du schéma 1.3, identifiez les composantes du management stratégique dans une organisation de votre choix.
5. ● En vous inspirant du schéma 1.3, montrez en quoi les composantes du management stratégique diffèrent dans :
   a) Une PME.
   b) Une grande multinationale.
   c) Une organisation de service public.

Références

1. En référence à la terminologie anglo-saxonne *corporate strategy*.
2. Dans les années 1980, la plupart des écrits et des pratiques de management stratégique ont été influencés par des travaux d'économie industrielle et d'économie des organisations. L'ouvrage le plus influent a indiscutablement été celui de Michael Porter, *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982. Ce livre présente des outils permettant d'analyser la structure concurrentielle d'une industrie, afin que les managers puissent sélectionner les secteurs les plus intéressants et définir pour leur organisation la stratégie la plus adaptée à son environnement. Cette approche, qui postule l'influence déterminante de forces structurant l'environnement concurrentiel, et donc la nécessité impérative de concevoir les stratégies en fonction de l'analyse de ces forces, est connue sous le nom de « strategic fit ».
3. La notion de stratégie construite (stretch) est clairement expliquée dans l'ouvrage de G. Hamel et C.K. Prahalad, *La conquête du futur*, InterEditions, 1995.
4. Le terme « strategic business unit » (SBU) et le concept de segmentation stratégique remontent au début des années 1970, avec le développement de la planification stratégique chez General Electric aux États-Unis. Pour une des premières présentations, voir W.K. Hall, « SBUs: hot, new topic in the management of diversification », *Business Horizons*, vol. 21, no. 1 (1978), pp. 17-25.
5. Pour un recensement des définitions de la stratégie, voir par exemple F. Fréry, « Propositions pour une axiomatique de la stratégie », *Actes de la XIII*[e] *conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Normandie Vallée de Seine*, juin 2004. Disponible sur le site Internet de l'AIMS à l'adresse www.strategie-aims.com.
6. S. Tzu, *L'art de la guerre*, Economica, 1999.
7. C. von Clausewitz, *De la guerre*, Perrin, 1999.
8. Sur l'historique de la stratégie militaire, voir par exemple G. Chaliand, *Anthologie mondiale de la stratégie,* Bouquins, Robert Laffont, 4[e] édition, 2001. Sur la correspondance entre stratégie militaire et stratégie d'entreprise, voir G. Fievet, *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise,* InterEditions, 1992 ; F. Le Roy, *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises : une autre approche de la concurrence,* Economica, 1999.
9. Voir par exemple C. Christensen, K. Andrews et J. Bower, *Business Policy: Text and cases,* 4[e] édition, Irwin, 1978.
10. Voir par exemple J. Argenti, *Systematic Corporate Planning*, Neslon, 1974 ou I. Ansoff, *Stratégie du développement de l'entreprise. Analyse d'une politique de croissance et d'expansion*, Éditions Hommes et Techniques, 1970.
11. Voir C. Hofer et D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, 1978.
12. Un des principaux livres qui ont marqué cette évolution est celui de D. Schendler et C. Hofer, *Strategic Management: A new view of business policy and planning*, Little, Brown, 1979.
13. Voir C. Lindblom, « The science of muddling through », *Public Administration Review*, vol. 19 (printemps 1959), pp. 79-88 ; J.B. Quinn, *Strategies for Change*, Irwin, 1980 ; A. Pettigrew, *The Awakening Giant*, Blackwell, 1985 ; H. Mintzberg, « Stratégie et Artisanat », *Harvard L'Expansion*, hiver 1987-1988, pp. 94-104.
14. Voir J.B. Quinn, référence 11 ci-dessus.
15. M. Porter, *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982 et *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, 1986
16. G. Hamel et C.K. Prahalad, « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3 (1990), pp. 79-91 ; G. Hamel et A. Heene (eds), *Competence-based Competition*, Wiley, 1994.
17. Voir R.A. Thiétart et B. Forgues, « Chaos Theory and Organization », *Organization Science.* vol. 6, no. 1 (1995), pp. 19-31 ; R. Stacey, *Managing Chaos: Dynamic business strategies in an umpredictable world*, Kogan Page, 1992 ; S. Brown et K. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as structured chaos*, HBR Press, 1998.
18. Pour une présentation détaillée de la stratégie dans différents types d'organisations, voir H. Mintzberg, J.B. Quinn et S. Ghoshal (eds), *The Strategy Process: Concepts, contexts and cases,* 4[e] édition, Prentice Hall, 2003.
19. Pour les questions de développement stratégique dans les PME, voir M. Berger et J. Boudeville, *Management stratégique des PME/PMI. Guide méthodologique*, Economica, 1991 ; C. Barrow, R. Brown et L. Clarke, *The Business Growth Handbook*, Kogan Page, 1995.
20. Beaucoup de livres traitent du management stratégique dans les multinationales. Dans cet ouvrage, nous nous référerons souvent à ceux de C. Bartlett et S. Ghoshal, *Le management sans frontières*, Éditions d'Organisation, 1991 et G. Yip, *Total Global Strategy II*, Prentice Hall, 2003.

21. A. Bartoli, *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, 1997 ; J.-M. Saussois, « Les outils de gestion du privé applicables aux collectivités locales : à prendre ou à laisser », dans *Le maire entrepreneur*, PUP, 1996 ; G. Johnson et K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, FT/Prentice Hall, 2001, en particulier J. Alford, « The implications of publicness for strategic management theory » (chapitre 1) et N. Collier, F. Finswick et G. Johnson, « The processes of strategy development in the public sector » (chapitre 2) ; D. McKevitt et L. Wrigley, *Managing Core Public Services*, Blackwell, 1998.
22. J.M. Bryson (ed), *Strategic Planning for Public and Voluntary Services: a reader*, Pergamon, 1999.
23. Voir D. Miller, *Le paradoxe d'Icare*, ESKA, 1993.
24. La notion d'équilibre ponctué est empruntée à l'histoire naturelle : N. Eldredge et S.J. Gould, « Punctuated equilibria: an alternative to phyletic gradualism », dans T.J.M. Schopf (ed.), *Models in Paleobiology*, Freeman Cooper, 1972, pp. 82-115. Pour son application au management stratégique, voir E. Romanelli et M.L. Tushman, « Organisational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test », *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 5 (1994), pp. 1141-61.

Étude de cas

Electrolux

Au milieu des années 2000, le groupe suédois Electrolux était le premier producteur mondial d'appareils à usage domestique et professionnel pour la cuisine, le lavage et les utilisations de plein air. Sa gamme de produits incluait des cuisinières, des aspirateurs, des machines à laver, des réfrigérateurs, des tondeuses à gazon, des tronçonneuses, ainsi que des outils pour l'industrie du bâtiment. Electrolux employait plus de 80 000 personnes dans plus de 100 pays. En 2004, son chiffre d'affaires avait atteint 120,6 milliards de couronnes suédoises (environ 13,5 milliards d'euros) et ses profits 3,1 milliards (soit 350 millions d'euros). L'expansion de l'entreprise avait commencé dans les années 1920, sous la direction d'Alex Wenner-Gren. La croissance reposait alors sur une expertise reconnue en design industriel dans le domaine de la réfrigération et des aspirateurs. Dès le milieu des années 1930, l'entreprise avait implanté des sites de production hors de Suède, en Allemagne, en France, au Royaume-Uni, en Australie et aux États-Unis.



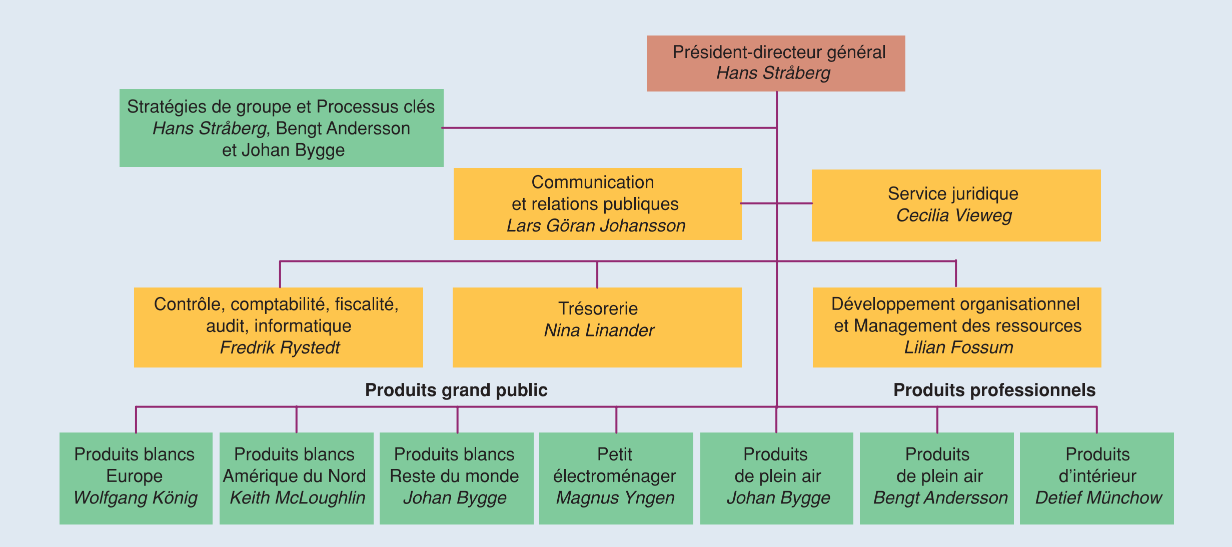
Après la Seconde Guerre mondiale, la demande de produits électroménagers connut une forte croissance et Electrolux étendit sa gamme aux machines à laver et aux lave-vaisselle. En 1967, le nouveau président, Hans Werthén, entreprit une vaste série d'acquisitions qui provoqua une restructuration de toute l'industrie de l'électroménager en Europe. Aux 59 acquisitions réalisées dans les années 1970 succédèrent dans les années 1980 des opérations majeures comme la prise de contrôle de Zanussi (Italie), de White Consolidated Products (États-Unis) et de Ganges (produits industriels). En 1990, 75 % des ventes d'Electrolux étaient réalisées hors de Suède. Cette internationalisation se poursuivit – notamment en direction de l'Europe de l'Est, de l'Asie et de l'Amérique du Sud – sous la présidence de Leif Johansson. Celui-ci orchestra également la cession de la plupart des activités industrielles qui ne présentaient pas suffisamment de synergies avec l'électroménager. À la fin des années 1990, une nouvelle restructuration majeure définit le profil qu'avait le groupe au tournant des années 2000, avec 85 % de l'activité dans les produits grand public et 15 % dans des produits professionnels proches (comme la réfrigération et les équipements de blanchisserie).

En 2004, Electrolux était une vaste organisation confrontée à de multiples défis stratégiques, que le président-directeur général nouvellement nommé, Hans Stråberg, formulait comme suit.

Mission

La mission d'Electrolux est de dégager un profit en étant le leader mondial dans les produits innovants et les solutions de service dont le but est d'améliorer la vie personnelle et professionnelle de nos clients. Nous remplirons cette mission grâce aux engagements suivants :

- Management de la performance à travers toute l'organisation.



- Innovation et marketing dans les produits et les marques.
- Management optimal des talents.
- Respect des valeurs Electrolux.

Coûts et performance

« Ma philosophie est très claire : avant de pouvoir croître, une activité doit savoir maîtriser ses coûts. Elle doit être efficiente et profitable et elle doit créer de la valeur. Les coûts qui ne contribuent pas à la création de valeur doivent être contenus, réduits, voire éliminés. L'efficience, la simplicité et la profitabilité sont toujours les pierres angulaires qui permettent de construire une affaire saine. Si de bonnes fondations ne garantissent pas une maison solide, il n'existe pas de maison solide sans de bonnes fondations. Par conséquent, je continuerai à me dédier à l'efficience et aux restructurations. »

Comprendre les consommateurs

« Nous cherchons toujours à réellement comprendre les besoins des consommateurs, notamment les problèmes liés à leur foyer et à leur jardin. En comprenant mieux les consommateurs, nous sommes capables de développer de nouveaux produits qui répondent à ces besoins et qui résolvent ces problèmes. En étant les premiers à comprendre les consommateurs, nous restons leur choix numéro 1. »

Les marques

« Electrolux est notre marque maîtresse dans le monde entier et elle le sera encore plus dans le futur. Elle symbolise l'innovation, des solutions de confiance pour une vie plus simple et plus agréable. Pour le consommateur, la marque Electrolux est un signe de qualité, de fiabilité et de leadership, ce qui constitue pour lui une preuve de confiance et une assurance lorsqu'il investit dans nos produits.

Electrolux n'est pas notre seule marque. Nous avons dans notre famille d'autres marques fortes, telles que Husqvarna, AEG et Zanussi. Cependant, Electrolux est notre marque leader dans le monde entier. Electrolux n'est pas que le numéro un par la taille, ce sera aussi le numéro un dans l'esprit des consommateurs. »

Le développement de produits

« Chez Electrolux, le développement de produits est un processus fondamental dont l'innovation est la clé. Nous n'innoverons pas pour le plaisir d'innover. Nous concevrons les produits et les services innovants que les consommateurs désirent

Étude de cas

acheter, plutôt que de nous contenter de vendre nos produits actuels. Je veux qu'en voyant nos produits, les consommateurs s'écrient « Eh ! Comment Electrolux a su que je voulais ça ! C'est génial ! » Nous développerons des produits et des services incluant des fonctionnalités innovantes, afin de faciliter la vie des consommateurs. »

Le management des talents

« Construire une base de talents toujours plus forte, positive et enthousiaste est une de nos armes concurrentielles les plus efficaces. Il est absolument vital que nous sachions attirer, développer et conserver les meilleurs talents qui sauront développer Electrolux. Nous gérons les talents de la même manière que nous gérons les autres actifs du groupe. Les carrières sont des carrières Electrolux, jamais contraintes par les frontières organisationnelles.

Nous, chez Electrolux, nous considérons qu'il n'est pas seulement naturel mais nécessaire qu'une carrière évolue entre les secteurs, les fonctions et les régions. »

La responsabilité sociale

« Nulle part dans le monde Electrolux n'utilise des CFC [gaz réfrigérants nuisibles à la couche d'ozone, employés dans les anciens réfrigérateurs]. Nous pouvons même prendre cet engagement pour nos usines récemment acquises à l'extérieur de nos marchés historiques d'Europe et d'Amérique du Nord. Nous avons parcouru un long chemin depuis que Greenpeace a bloqué nos portes avec de vieux réfrigérateurs.

Le recyclage est pour nous un problème majeur en Europe et dans beaucoup de régions des États-Unis. La directive WEEE de l'Union européenne sur les déchets électriques et électroniques établit une responsabilité financière des fabricants en ce qui concerne le recyclage de nos appareils. Nous acceptons cette responsabilité et nous applaudissons l'UE pour avoir choisi des incitations qui encouragent les investissements dans le design écologique des produits et dans l'efficience des systèmes de recyclage. La responsabilité sociale est au cœur de la culture de Electrolux et cette année le groupe a adopté un Code de conduite sur le lieu de travail. Ce code définit les standards de travail auxquels chaque salarié du groupe peut prétendre et confirme l'engagement du groupe Electrolux à agir en tant qu'employeur et citoyen responsable. »

L'organisation

Un groupe aussi complexe nécessitait des structures et des processus grâce auxquels la stratégie et les activités opérationnelles pouvaient être gérées. Electrolux était divisé en sept *secteurs*, pour un total de vingt-huit *lignes de produits*. Il existait également cinq *groupes de support*.

Les divisions

Les responsables de secteurs étaient pleinement responsables de leurs résultats financiers et de leur bilan. Chaque secteur disposait d'un conseil d'administration. La principale distinction au sein du groupe séparait les produits grand public et les produits professionnels, divisés chacun entre produits d'intérieur et produits de plein air. L'activité produits grand public étant bien plus importante, elle était elle-même subdivisée entre les *produits blancs* (gros appareils de type réfrigérateurs ou lave-linge) et *petit électroménager*. Les produits blancs étaient à leur tour répartis en trois *zones géographiques* (Europe, Amérique du Nord, Reste du monde).

Les groupes de support

Il existait cinq fonctions centrales de support : trésorerie, contrôle de gestion, service juridique, développement organisationnel et relations publiques.

Les priorités stratégiques

Par-delà cette structure formelle, le groupe avait défini six processus stratégiques fondamentaux qui couvraient l'ensemble de ses activités : achats, personnel, marques, développement de produits, gestion des flux et support logistique. En 2002, le

président-directeur général et deux membres du comité de direction formèrent un groupe de travail spécial, chargé des questions stratégiques et de la coopération entre les secteurs.

Electrolux était une organisation complexe, confrontée à une multitude de défis. Il était donc essentiel que les dirigeants aient une vision claire des priorités stratégiques. Les priorités de Hans Stråberg étaient les suivantes :

- La *rentabilité* n'était pas homogène à l'intérieur du groupe. Selon Hans Stråberg, environ 50 % des opérations n'étaient pas assez rentables, du fait de coûts de production trop élevés ou de produits insuffisamment compétitifs. À l'inverse, les activités les plus profitables bénéficiaient à la fois de parts de marché élevées, de produits compétitifs et de marques fortes.
- Par conséquent, des *restructurations* étaient nécessaires afin d'améliorer la performance des activités les moins rentables (notamment en Chine et aux États-Unis). Les restructurations étaient censées accroître la productivité et ajuster les structures de coûts.
- Un *audit stratégique des opérations en Amérique du Nord* avait débouché sur une accélération du développement des produits, une utilisation plus systématique de la marque Electrolux et certaines modifications organisationnelles.
- La *part de marché en Europe* était renforcée par l'accroissement des ventes en Europe de l'Est, l'amélioration de la productivité, une rationalisation des gammes et des marques et une optimisation de la chaîne d'approvisionnement.
- L'orientation stratégique était clarifiée et réaffirmée. La production à grande échelle ne suffisait pas. Il fallait aussi devenir l'un des trois premiers fournisseurs de tous les principaux distributeurs et être perçu comme une marque leader par les consommateurs. Les marges devaient être stabilisées à 6 %.

Globalement, la stratégie était résumée comme suit par Hans Stråberg :

> La performance du groupe s'est améliorée significativement au cours des dernières années, principalement grâce à la réduction des coûts et à la restructuration. Il est encore possible de réduire les coûts et d'améliorer la performance de nos opérations. Cependant, dans le même temps, nous devons intensifier nos efforts en ce qui concerne le développement de produits et la construction des marques, au travers d'une meilleure compréhension des consommateurs. Je suis convaincu que c'est en suivant cette trajectoire que nous obtiendrons une rentabilité et une croissance durables. J'ai confiance dans notre succès.

Source : site Internet de l'entreprise (www.electrolux.com).

Questions

1. En utilisant la section 1.1, expliquez en quoi les problèmes de Electrolux relèvent de la stratégie. Essayez de trouver des exemples de chacun des points cités dans la section.

2. En utilisant la section 1.1.2, quels niveaux de stratégie pouvez-vous identifier chez Electrolux ?

3. En utilisant la section 1.2.1, dressez la liste des éléments du diagnostic stratégique de Electrolux qui relèvent respectivement de l'environnement, de la capacité stratégique et des attentes des parties prenantes. À votre avis, quels sont les aspects les plus importants ?

4. En utilisant la section 1.2.2, identifiez des choix stratégiques effectués par Electrolux.

5. En utilisant la section 1.2.3, identifiez les éléments de déploiement stratégique qui peuvent déterminer le succès ou l'échec de Electrolux.

6. Electrolux est une entreprise multinationale. En quoi cela affecte-t-il son approche du management stratégique ? Vous pouvez vous aider de la section 1.4.2.

Commentaires sur l'introduction

Les prismes stratégiques

Introduction

Dans le chapitre 1, nous avons défini ce qu'est la stratégie. Nous avons également introduit les *prismes stratégiques* (voir la section 1.5.3). Chacun de ces prismes d'interprétation des processus stratégiques utilise et s'appuie sur des théories différentes. Nous allons les utiliser tout au long de l'ouvrage dans les commentaires qui concluent chacune des parties. L'objet de ces premiers commentaires est de présenter les prismes plus en détail à partir des théories et des recherches qui les sous-tendent.

De manière générale, pour donner du sens aux situations complexes, on utilise le plus souvent plusieurs points de vue. Dans les conversations quotidiennes, il n'est pas rare d'entendre des arguments du type : « Peut-être, mais d'un autre point de vue… » Se limiter à une seule interprétation d'un phénomène peut mener à des conclusions partielles, voire biaisées. Lorsqu'on cherche à obtenir une représentation plus complète, pouvant déboucher sur plusieurs options ou solutions, il est nécessaire d'observer les situations selon plusieurs points de vue ou – en référence à la terminologie que nous allons employer ici – au travers de plusieurs prismes. Nous allons montrer de quelle manière l'élaboration et le management de la stratégie peuvent être interprétés au regard :

- Du prisme de la *méthode*, selon lequel la stratégie est formulée par les dirigeants au travers d'une analyse objective et d'une démarche de planification rigoureuse, puis déployée à travers l'organisation. Considérer la stratégie selon ce point de vue permet d'analyser précisément chacune de ses composantes.
- Du prisme de l'*expérience*, qui s'appuie sur l'idée que la stratégie résulte de l'expérience des individus et de la culture de l'organisation. Considérer la stratégie selon ce point de vue aide à influencer des décisions dans un contexte culturel donné et à gérer le changement.
- Du prisme de la *complexité*, qui explique pourquoi certaines organisations sont plus innovantes que d'autres ou sont mieux capables d'évoluer dans un environnement turbulent. Considérer la stratégie selon ce point de vue permet de mieux comprendre ce qui doit être fait pour favoriser l'émergence d'innovations et de nouvelles idées dans les organisations.

*Le **prisme de la méthode** présente l'élaboration de la stratégie comme un processus analytique, structuré et directif débouchant sur un positionnement délibéré de l'organisation*

Le prisme de la méthode

Le **prisme de la méthode** présente l'élaboration de la stratégie comme un processus analytique, structuré et directif débouchant sur un positionnement délibéré de l'organisation. Il s'appuie sur deux principes générateurs. Le premier est que les managers sont – ou devraient être – des décideurs rationnels. Le second est qu'ils

sont censés prendre des décisions en vue d'optimiser la performance économique de leur organisation. La plupart des managers sont certainement convaincus que c'est exactement ce qu'ils font. Ils ont d'ailleurs tendance à défendre leur point de vue – ou à contester les décisions d'autrui – en mettant en avant l'aspect rationnel de leurs choix ou la défense des intérêts économiques de l'organisation. Dans une large mesure, les postulats de l'économie et les recommandations issues des sciences de la décision, en s'inscrivant dans cette démarche rationnelle, laissent supposer que le management stratégique est avant tout un exercice méthodique d'optimisation.

Or, il existe plusieurs manières de définir ce qu'est la rationalité. On appelle ainsi *rationalité substantive* l'idée que la rationalité est bien une optimisation des résultats, en fonction des contraintes sous lesquelles l'organisation opère. Il s'agit de la vision classique des économistes lorsqu'ils qualifient les individus « d'agents rationnels », capables de « maximiser leur utilité ». La *rationalité procédurale* décrit quant à elle les méthodes utilisées pour prendre des décisions, méthodes qui ne sont pas nécessairement rationnelles au sens de la rationalité substantive. Ces deux représentations de la rationalité sont souvent combinées lorsqu'on décrit le comportement des managers dans les organisations. Par exemple, James March[1] présente la rationalité comme un ensemble spécifique de procédures qui permettent de faire des choix, ceux-ci étant implicitement censés optimiser les résultats économiques. Il affirme que les choix rationnels sont fondés sur la prise en compte des conséquences, c'est-à-dire sur « l'anticipation des effets futurs des actions présentes ». Pour cela, les managers doivent suivre quatre étapes :

- Détermination de la liste de toutes les solutions envisageables.
- Détermination de toutes les conséquences de chacune de ces solutions.
- Évaluation de toutes ces conséquences les unes par rapport aux autres, à partir d'un système de préférences.
- Choix de la solution la plus avantageuse, en fonction des critères de choix retenus.

March remarque que non seulement cette démarche influence les managers lorsqu'ils sont censés prendre des décisions, mais que de plus elle détermine la manière dont les commentateurs, les chercheurs et tous ceux qui sont intéressés à la performance économique des firmes dissèquent et analysent les stratégies et jugent de la pertinence des décisions.

Il existe ici de nombreux parallèles avec la littérature orthodoxe sur le management stratégique. Les professeurs de stratégie commencent généralement leur cours en demandant aux participants ce qu'ils entendent par « management stratégique ». Les réponses les plus fréquentes sont : « définition d'objectifs », « planification », « analyse » ou encore « évaluation d'options ». Tout cela procède d'une vision méthodique de la stratégie[2]. De manière plus développée, les hypothèses qui sous-tendent le prisme de la méthode – tout d'abord sur la *manière dont les décisions stratégiques sont prises* – sont les suivantes :

- Bien que la performance d'une organisation résulte de nombreux facteurs, ceux-ci peuvent être abordés au moyen d'une *analyse rigoureuse*, afin d'identifier ceux dont l'influence sera la plus significative. On peut ainsi établir des prévisions et construire des scénarios, de telle manière que les managers seront capables d'anticiper les conditions dans lesquelles leur organisation évoluera dans le futur. L'élaboration de la stratégie est donc considérée comme un *processus*

systématique, rationnel et réfléchi. En fait, une grande partie de la littérature stratégique des années 1960 et 1970 partait de ce postulat, par exemple les ouvrages de Igor Ansoff sur la planification stratégique[3].

- Ce processus d'analyse permet d'élaborer un *diagnostic stratégique*, c'est-à-dire de mettre en adéquation les ressources et compétences de l'organisation avec les évolutions de son environnement, de manière à en saisir les opportunités et à en esquiver les menaces. La stratégie d'une organisation est donc le résultat des décisions de positionnement (ou de repositionnement) par rapport au marché et plus largement aux forces qui affectent l'environnement. Les écrits de Michael Porter dans les années 1980[4] ont incontestablement été les plus influents à cet égard.
- Ce *raisonnement analytique précède et oriente l'action*. Étant donné que les décisions stratégiques concernent l'orientation à long terme de l'organisation, elles sont généralement supposées se traduire en plans à trois ou cinq ans. La détermination de la stratégie est également considérée comme un *processus linéaire*, cohérent avec la démarche de rationalité procédurale. Une fois défini, le contenu de la stratégie est ensuite décliné jusqu'aux niveaux opérationnels de l'organisation. La définition et le déploiement de la stratégie sont donc séparés, à la fois dans le temps et dans l'espace.
- Les *objectifs* sont clairs et généralement explicites. L'*analyse* des facteurs internes et externes susceptibles d'influer sur l'environnement – et donc de guider les managers dans l'élaboration du positionnement de l'organisation – est exhaustive et méthodique. Les différentes *options* de développement stratégique sont systématiquement évaluées au regard des objectifs et des forces concurrentielles. Enfin, étant donné ces différents paramètres, les décisions stratégiques sont considérées comme optimales. Leur déploiement est planifié de manière à garantir leur déclinaison entre les différentes fonctions et niveaux hiérarchiques de l'organisation.
- Il existe des *outils et des techniques* qui permettent aux managers de comprendre la nature et l'impact de l'environnement, d'identifier les compétences de l'organisation, d'évaluer les jeux de pouvoir, de mesurer le rôle de la culture organisationnelle, de recenser les choix envisageables ou encore de planifier la mise en œuvre des décisions. Cet ouvrage présente la plupart de ces outils et examine leur utilité.

Le prisme de la méthode repose également sur des hypothèses sur la *forme et la nature des organisations* :

- Les organisations sont des *hiérarchies*, avec des dirigeants qui prennent les décisions importantes, des cadres intermédiaires qui les déclinent en objectifs quotidiens et finalement des exécutants qui les appliquent.
- Les organisations sont des *systèmes rationnels*, comparables à des systèmes mécaniques. La complexité à laquelle les organisations sont confrontées étant supposée analysable, les conclusions logiques obtenues par les dirigeants seront acceptées comme telles par les membres de l'organisation.
- Les organisations sont des *mécanismes* qui permettent de mettre en œuvre les stratégies. La manière dont l'organisation est structurée (voir le chapitre 8) doit donc être en phase avec la stratégie. Il doit également exister des mécanismes

internes permettant de s'assurer que la stratégie est bien envisagée de manière rationnelle et dépassionnée. L'intérêt suscité par le gouvernement d'entreprise depuis le début des années 2000 peut ainsi être interprété comme une réponse aux comportements répréhensibles des dirigeants de certaines organisations (Enron, Tyco, etc.). Cela s'est traduit par la mise en place de mesures structurelles (réforme des conseils d'administration, création de comités de surveillance, modification de la réglementation, etc.). Dans tous les cas, l'hypothèse sous-jacente est que les structures peuvent et doivent influencer les comportements.
- Le système peut également être contrôlé de manière rationnelle. Différents *systèmes de contrôle* tels que les budgets, les calculs d'écarts ou le management par objectifs permettent aux dirigeants de vérifier que les membres de l'organisation se comportent conformément à la stratégie et obtiennent les objectifs qui leur ont été assignés. Si nécessaire, les dirigeants peuvent ainsi prendre des mesures correctives.

Implications pour le management

La plupart des managers expliquent que dans leur organisation la stratégie résulte – ou *devrait* résulter – des mécanismes qui caractérisent le prisme de la méthode. Cette démarche rationnelle est donc généralement considérée comme positive par les managers eux-mêmes, pour plusieurs raisons :

- À bien des égards, le prisme de la méthode représente le *vocabulaire orthodoxe de la stratégie*. La fixation d'objectifs, les systèmes de planification et l'utilisation d'outils d'analyse et d'évaluation, qui sont autant de signes visibles du prisme de la méthode, existent dans la plupart des organisations. Cependant, le fait que ces systèmes sont présents n'implique pas nécessairement qu'ils sont effectivement utilisés pour élaborer la stratégie (voir ci-après, ainsi que dans le chapitre 11).
- Le prisme de la méthode laisse supposer qu'il est possible – grâce à des *concepts*, des *outils* et des *modèles* – de gérer la complexité de manière logique et structurée, ce qui peut rassurer beaucoup de managers.
- Certaines *parties prenantes* influentes peuvent anticiper et valoriser ce type d'approche, notamment les banques, les analystes financiers, les investisseurs, voire les employés. Faire preuve d'une démarche méthodique constitue une manière de gagner leur soutien et leur confiance.
- De manière tout à fait compréhensible, les managers – en particulier les dirigeants – ont besoin d'éprouver le *sentiment qu'ils contrôlent* les situations complexes et les défis auxquels ils sont confrontés. Les hypothèses, outils et techniques du prisme de la méthode leur procurent ce sentiment.

D'autres raisons poussent les managers à trouver le prisme de la méthode particulièrement séduisant :

- La rationalité est solidement ancrée dans nos modes de pensée et dans nos systèmes éducatifs. En ce sens, le prisme de la méthode est profondément encastré dans le psychisme occidental. De fait, lorsque les managers constatent par exemple que la stratégie de leur organisation n'est pas élaborée selon un processus rationnel, ils considèrent cela comme une imperfection.
- Nous vivons dans un monde qui paraît éminemment rationnel : l'informatique, la médecine, les technologies de communication ou les systèmes de transport

semblent démontrer que la démarche scientifique est capable d'apporter des solutions pertinentes à nos problèmes.

Le prisme de la méthode permet sans doute d'analyser précisément la stratégie et de planifier son déploiement. Reste à définir si cela constitue une vision pertinente et exhaustive du management stratégique. Notre point de vue est que cette approche est utile mais insuffisante. Le recours à d'autres interprétations encourage une compréhension plus complète de la complexité inhérente au management stratégique.

Le prisme de l'expérience

La plupart des recherches effectuées sur la manière dont les stratégies sont effectivement élaborées dans les organisations dressent un constat fort différent de celui obtenu au travers du prisme de la méthode. Dès les années 1950, Herbert Simon et Charles Lindblom[5] ont montré que les modèles rationnels de prise de décision sont irréalistes. Il n'est jamais possible d'obtenir toute l'information nécessaire à une analyse exhaustive des situations. Il n'est pas possible de prévoir un futur incertain. Les recherches de solutions sont contraintes en termes de temps et de coût. Les organisations et leur environnement changent perpétuellement, ce qui rend caduques les analyses menées à un instant donné. Il existe également des limites psychologiques qui empêchent les managers de peser toutes les conséquences de chaque option ou de rester parfaitement objectifs vis-à-vis de leurs choix. Une interprétation plus réaliste des processus de décision a été donnée par Herbert Simon au travers de la notion de « rationalité limitée », qui se caractérise par le fait que les individus trouvent des solutions satisfaisantes et non optimales : ils font de leur mieux étant donné les limites de leur situation, de leurs connaissances et de leur expérience. À partir de ce constat, le **prisme de l'expérience** postule que la stratégie découle de l'expérience individuelle et collective, au travers de schémas de pensée implicites généralement encastrés dans la culture organisationnelle.

*Le **prisme de l'expérience** postule que la stratégie découle de l'expérience individuelle et collective, au travers de schémas de pensée implicites*

De nombreuses recherches suggèrent que les stratégies se développent généralement de manière *évolutive*, en modifiant progressivement les stratégies déjà en place. La stratégie est ainsi mieux comprise en termes de continuité ou d'inertie[6] : lorsqu'une organisation a adopté une certaine stratégie, elle tend la conserver comme base de développement plutôt que de changer radicalement de direction. De plus, ces recherches montrent que la stratégie n'émane pas nécessairement du sommet de l'organisation, mais qu'elle émerge parfois de sa base. Comme nous le verrons plus en détail dans le chapitre 11 – qui concerne les processus stratégiques – une stratégie en apparence cohérente peut très bien ne pas avoir été planifiée de manière très structurée. Elle peut résulter d'une série de mouvements stratégiques, chacun ne prenant son sens qu'à la suite de ceux qui l'ont précédé. Un lancement de produit ou une décision d'investissement peut ainsi définir une orientation stratégique susceptible de conditionner les décisions stratégiques qui la suivront, par exemple une acquisition. Non seulement cela consolide l'orientation préalable, mais au cours du temps l'approche stratégique d'ensemble de l'organisation semble ainsi de mieux en mieux établie. Chaque mouvement, influencé par la configuration stratégique retenue, vient à son tour la renforcer.

Le schéma 11.3 présente ce processus. Bien entendu, cela peut conduire à une évolution non négligeable de l'orientation stratégique de départ, mais de manière *incrémentale*. À bien des égards, un changement progressif de ce type est préférable. Aucune organisation ne pourrait fonctionner de manière efficace si elle devait fréquemment réorienter sa stratégie en profondeur. D'ailleurs, même si des changements se produisent dans l'environnement, il est très peu probable qu'ils aient une ampleur telle que ce type de ruptures soit nécessaire. De manière positive, le changement incrémental pourrait donc être considéré comme une adaptation aux opportunités qui apparaissent dans un environnement continuellement changeant. Cependant, on peut aussi estimer qu'il est lourdement influencé par l'expérience.

L'expérience et les biais cognitifs

*L'**expérience individuelle** désigne les modèles cognitifs constitués au cours du temps qui permettent de donner du sens au réel*

L'intelligence humaine ne provient pas uniquement de la capacité à résoudre des problèmes. Il est tout aussi important de savoir mobiliser l'expérience et l'apprentissage pour comprendre des situations nouvelles à la lumière de situations passées. On peut définir l'**expérience individuelle** comme l'ensemble des modèles cognitifs constitués au cours du temps qui permettent de donner du sens au réel. Les managers ne font pas exception : lorsqu'ils sont confrontés à un problème, ils l'abordent au moyen des modèles mentaux qui résultent de leur expérience. Ce comportement présente de nombreux avantages. Il permet notamment de mettre en relation les situations nouvelles avec les situations passées et donc d'établir des comparaisons, d'interpréter un problème à la lumière d'un autre et donc de prendre des décisions fondées sur l'expérience accumulée. Si ces modèles cognitifs n'existaient pas, la prise de décision serait un processus très fastidieux : chaque nouvelle situation devrait nécessiter une démarche inédite.

Pour autant, ce processus présente des inconvénients. Les modèles mentaux qui résultent de l'expérience peuvent devenir des *biais cognitifs*. En donnant du sens aux problèmes nouveaux à la lueur du passé, on peut être tenté d'appliquer des solutions déjà utilisées dans des situations jugées semblables, alors qu'elles présentent de véritables différences. De plus, afin de justifier ce choix, on risque de focaliser son attention sur les éléments qui renforcent la similarité avec le passé et à l'inverse de négliger ce qui est différent. Certaines données seront ainsi considérées comme plus importantes que d'autres, qui parfois ne seront même pas prises en compte. À titre d'exemple, une baisse de rentabilité peut être expliquée de manière fort différente selon l'expérience des managers. Un responsable marketing peut l'interpréter comme le résultat d'un regain d'agressivité de la part des concurrents ou comme une baisse de la demande, ce qui le poussera à encourager une augmentation des budgets promotionnels. Un ingénieur de production peut estimer que le problème relève d'une dégradation de la qualité ou de la productivité, nécessitant l'acquisition d'équipements plus performants. Enfin, un contrôleur de gestion peut y voir une dérive des dépenses et réclamer une refonte du système de contrôle des coûts. Ces biais ne résultent pas uniquement de l'appartenance fonctionnelle des individus, mais peuvent provenir de n'importe quel type d'expérience organisationnelle ou individuelle. Au total, il convient de retenir les points suivants :

- Les biais cognitifs, au travers desquels les individus interprètent les événements et les problèmes à la lumière de leur expérience passée, sont inévitables. L'idée

selon laquelle les managers seraient capables d'aborder les situations stratégiques de manière neutre et objective est une pure fiction. S'il a été démontré que les managers ont plus tendance à voir les menaces que les opportunités dans leur environnement[7], ils surestiment également la probabilité de succès des projets risqués[8].

- Puisque les biais cognitifs résultent de l'expérience, notamment en termes de ce qui a réussi dans le passé et au contraire de ce qui a échoué, le futur sera généralement interprété à la lumière du passé. C'est une des raisons pour lesquelles les stratégies tendent à se développer de manière incrémentale à partir de l'existant.
- Étant donné que les interprétations divergent selon l'expérience des individus, des négociations et marchandages sur la manière de présenter les problèmes et sur les solutions à apporter ne manqueront pas d'apparaître. Cet aspect politique du développement stratégique est présenté plus en détail dans la section 11.4.4 du chapitre 11.

De nombreuses recherches visent à comprendre la stratégie en termes cognitifs. On peut notamment se reporter aux travaux de Hervé Laroche ou Gerard Hodgkinson et Paul Sparrow[9].

Cependant, les managers ne sont généralement pas des individus isolés. Ils travaillent et interagissent avec d'autres membres de l'organisation. On peut donc supposer qu'il existe des tendances comparables au niveau collectif.

L'expérience collective et la culture organisationnelle

La **culture organisationnelle** peut être définie comme « l'ensemble des croyances et des convictions partagées par les membres d'une organisation, qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que l'organisation se fait d'elle-même et de son environnement »[10]. La stratégie ne découle pas seulement d'expériences individuelles. Elle est également influencée par l'apprentissage collectif accumulé au cours du temps, qui se reflète dans :

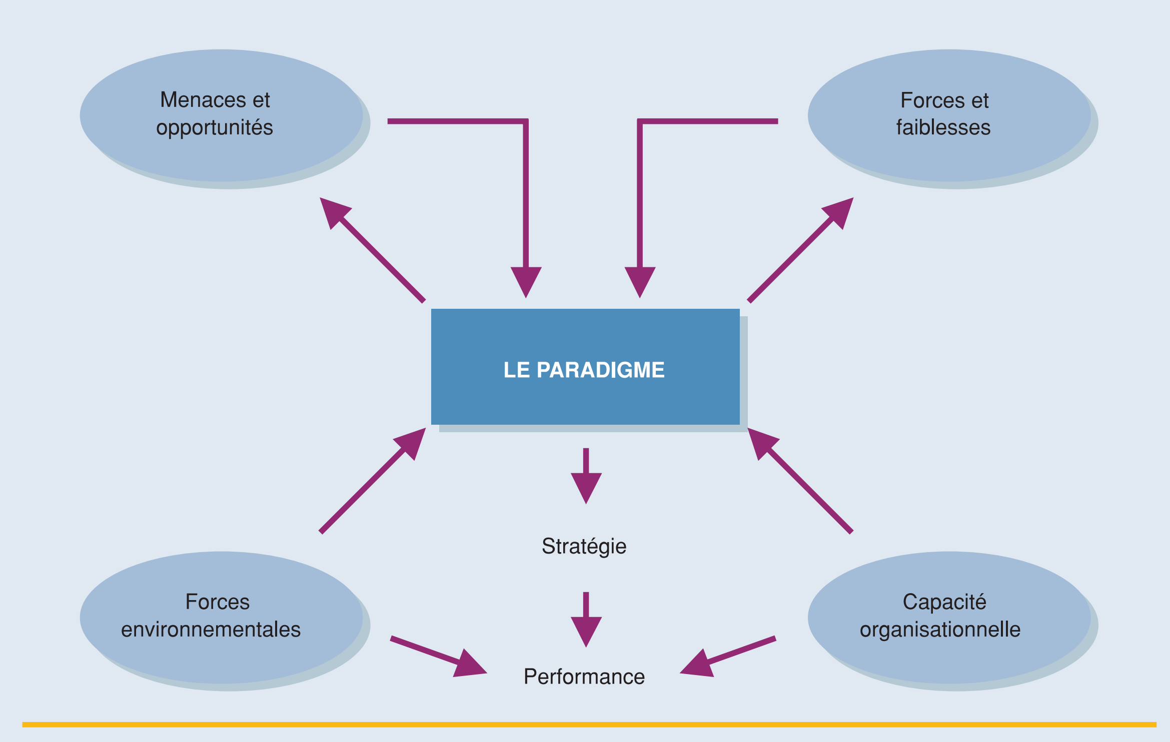
*La **culture organisationnelle** est « l'ensemble des croyances et des convictions partagées par les membres d'une organisation qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que l'organisation se fait d'elle-même et de son environnement »*

- Les schémas de pensée implicites collectifs, ce que dans cet ouvrage nous appellerons le *paradigme*[11] de l'organisation.
- Les *routines organisationnelles*, « la manière dont on fait ça ici », qui au cours du temps se sont encastrées dans l'organisation jusqu'à devenir elles aussi implicites.

Les représentations implicites peuvent aisément se transmettre au cours du temps entre les membres d'un groupe, que ce soit une fonction au sein d'une entreprise (comme le marketing ou la finance), une profession (comme les comptables), une organisation dans son ensemble ou plus largement une industrie, voire une nation entière. De nombreux éléments implicites influencent donc la stratégie (nous y reviendrons dans la section 11.4.3 du chapitre 11). Gerry Johnson[12] a ainsi montré comment la stratégie d'une organisation tend à être modelée par sa culture. De même, les théoriciens institutionnalistes[13] tels que Royston Greenwood et Bob Hinings[14] affirment que les organisations qui interviennent dans des environnements ou des industries comparables développent des similitudes en termes de normes culturelles et de stratégies.

Pour qu'une organisation fonctionne de manière efficace, elle a besoin d'un ensemble de convictions partagées qui représentent l'*expérience collective* sans laquelle les individus devraient « réinventer le monde » à chaque fois qu'ils sont confrontés à une nouvelle situation. De manière comparable à ce qui existe au niveau de chaque individu, le paradigme permet d'utiliser l'expérience collective accumulée au cours du temps afin de donner du sens à chaque circonstance particulière, de déterminer les actions envisageables et d'évaluer leurs chances de succès. Cela détermine ce que les individus considèrent comme important, ce à quoi ils réagissent et par conséquent la manière dont les stratégies se développent. Le schéma i.i explicite ces interactions.

Schéma i.i Le rôle du paradigme dans la formulation de la stratégie



Les forces qui structurent l'environnement et les capacités détenues par l'organisation ne prennent sens qu'au travers de l'expérience des managers et des croyances collectives, réunies au sein du paradigme. Cependant, si les forces externes et les capacités internes n'ont qu'une influence indirecte sur la formulation de la stratégie, elles ont un impact immédiat sur les performances de l'organisation. Par exemple, de nombreux observateurs ont souligné que les problèmes qui ont submergé Marks & Spencer à la fin des années 1990 résultaient d'une incapacité des managers, obnubilés par le paradigme établi, à percevoir et à prendre au sérieux les évolutions des attentes des consommateurs et les incursions des

concurrents. L'écart entre les influences réelles qui s'exercent sur une organisation et la perception qu'en ont les managers peut déboucher sur des problèmes particulièrement préoccupants.

Implications pour le management

Les implications de l'expérience collective sont loin d'être négligeables :

- La compréhension de la *situation stratégique* de l'organisation et la stratégie qui en découle sont fortement influencée par l'expérience collective. Les managers doivent impérativement être conscients du fait que leurs opinions – tout comme celles de leurs collègues – sont inévitablement biaisées par leur expérience. La capacité à *mettre en doute* les représentations implicites est une des clés de succès fondamentales du management stratégique.
- Si cette capacité de contestation est absente, la probabilité de *dérive stratégique* (voir la section 1.5.1 dans le chapitre 1) est très élevée.
- Puisque ces convictions sont implicites – ou tacites – elles ne sont généralement pas identifiées comme des freins. Cependant, des problèmes considérables peuvent surgir si une évolution significative de l'organisation devient nécessaire. Il serait vain de penser que la rédaction d'une déclaration d'intention ou la publication d'un document expliquant que de nouvelles orientations stratégiques sont nécessaires peut en elle-même modifier le paradigme. Les argumentations raisonnées ne changent pas les convictions profondément encastrées dans l'expérience collective. Ce phénomène est comparable à la difficulté que l'on peut rencontrer lorsqu'on tente de persuader rationnellement autrui d'amender ses convictions religieuses, voire seulement son soutien à un club sportif.
- L'*innovation* est susceptible de mettre en doute des idées reçues, ce qui peut se révéler très inconfortable pour les innovateurs et très menaçant pour leurs opposants. La capacité à stimuler l'innovation et à construire une « organisation apprenante » est donc stratégiquement déterminante. C'est une des raisons pour lesquelles le prisme de la complexité, examiné ci-après, doit nécessairement être pris en compte.
- Le paradigme et les processus organisationnels qui lui sont associés peuvent cependant être à la base de la plupart des *forces* (ou compétences) de l'organisation (voir la section 3.4) et donc constituer le socle de son avantage concurrentiel (voir la section 7.5.4). La dimension culturelle de l'organisation peut donc tout à la fois fonder et pénaliser l'élaboration de la stratégie.

En résumé, le prisme de l'expérience considère les organisations comme des cultures à l'intérieur desquelles les individus prennent des décisions sur la base de leurs modèles cognitifs et en fonction des routines établies. Ce prisme permet de comprendre les phénomènes de changement incrémental et de dérive stratégique. Il est également utile à la compréhension du développement stratégique et à la gestion du changement.

Le prisme de la complexité

Les deux prismes décrits jusqu'ici ne permettent pas d'expliquer les phénomènes d'innovation et l'apparition d'idées nouvelles. Même si le prisme de l'expérience

propose une interprétation du changement, il s'agit d'évolutions fondées sur la stratégie passée, les convictions existantes et les pratiques établies. Si de nouvelles idées ou pratiques apparaissent, c'est généralement par transplantation ou par mimétisme. Par exemple, lorsqu'un dirigeant venu du secteur privé est nommé à la tête d'une organisation publique, il ou elle peut introduire toute une série d'idées considérées comme « nouvelles », alors qu'elles ne sont que l'importation de pratiques courantes dans ses fonctions antérieures. De même, une approche méthodique pourrait théoriquement déboucher sur des innovations. Cependant, la démarche analytique a généralement tendance à accentuer les systèmes de contrôle, ce qui se traduit par un conformisme prudent. Tout cela soulève un problème : comment rendre compte des stratégies innovantes ? Comment Nokia, autrefois conglomérat diversifié, est-il devenu le leader mondial de la téléphonie mobile ? Comment des produits innovants tels que les Post-it ou le Walkman sont-ils apparus ? Comment des organisations confrontées à des environnements turbulents ou à des horizons de décision opaques, telles que celles qui évoluent dans les industries de haute technologie ou dans le commerce en ligne, peuvent-elles s'adapter à la vitesse d'évolution et à la capacité d'innovation requises ? Les deux prismes présentés jusqu'ici ne donnent pas de réponses satisfaisantes à ces questions. Seul le **prisme de la complexité** permet de comprendre comment les innovations apparaissent. Il conçoit la stratégie comme l'émergence d'ordre et d'innovation à partir de la variété et de la diversité qui irriguent et entourent l'organisation.

*Le **prisme de la complexité** conçoit la stratégie comme l'émergence d'ordre et d'innovation à partir de la variété et de la diversité qui irriguent et entourent l'organisation*

De plus en plus d'auteurs, tels que Richard Pascale[15], affirment qu'il est dangereux de structurer les organisations de manière qu'elles assurent une croissance soutenue, une efficience élevée et un haut niveau de contrôle. En effet, ces efforts d'optimisation – caractéristiques du prisme de la méthode – débouchent sur des équilibres qui peuvent conduire l'organisation à sa perte. L'évolution incrémentale inhérente au prisme de l'expérience mène d'ailleurs – délibérément ou non – aux mêmes types de résultats. Dans les deux cas, l'organisation est menacée de dérive stratégique (voir la section 1.5.1 dans le chapitre 1).

Le prisme de la méthode considère les organisations comme des systèmes ou des machines, alors que le prisme de l'expérience les représente comme des cultures. D'après Richard Pascale, il est nécessaire de concevoir les organisations et leur management selon un troisième point de vue : au travers du prisme de la complexité, qui considère les organisations comme des organismes évoluant dans leur environnement. Les concepts et les principes des théories de l'évolution et de la complexité – toutes deux largement utilisées en sciences naturelles – deviennent ainsi de plus en plus importants dans les sciences sociales et en théorie des organisations.

L'importance de la variété

La théorie de la complexité et la théorie de l'évolution mettent l'accent sur l'importance de la variété et de la diversité, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. En revanche, elles accordent peu d'intérêt aux approches méthodiques et hiérarchisées. La théorie de l'évolution explique comment tout système vivant – ce qui inclut par exemple les organisations – est soumis à un processus de sélection naturelle qui s'appuie sur la variété et la diversité[16].

Qu'il s'agisse des espèces dans le milieu naturel, des individus dans la société ou des idées dans une organisation, l'uniformité n'est pas la norme[17] : il existe de la

variété. Si l'environnement change très peu – comme dans la forêt amazonienne – la stabilité est forte. Les oiseaux de la forêt amazonienne ont ainsi très peu évolué au cours des âges, alors que d'autres espèces – par exemple les virus – changent beaucoup plus vite afin de s'adapter aux progrès constants de la médecine. Il en est de même pour les organisations.

La variété existe potentiellement dans toutes les organisations : l'environnement n'est jamais statique, les activités au sein de l'organisation sont toujours multiples, différents groupes cohabitent au sein de chaque activité, et enfin les individus se distinguent par leurs expériences diverses et leurs mentalités parfois opposées. Des déviances par rapport aux comportements établis apparaissent constamment.

La variété, en stimulant le changement à de multiples niveaux, contribue à son propre renforcement. C'est par exemple le cas dans l'industrie informatique : la vitesse d'évolution de cette industrie a provoqué l'apparition de multiples « espèces » d'intervenants, des constructeurs de matériel aux éditeurs de logiciels en passant par les sociétés de conseil. À l'intérieur de ces organisations se développent également de nouvelles idées, au fur et à mesure que les individus interprètent différemment les opportunités et leurs applications potentielles.

Les membres d'une organisation peuvent délibérément chercher à générer de la diversité. Cependant, la variation ne résulte pas nécessairement d'une planification intentionnelle. Dans le milieu naturel, la nouveauté résulte d'*imperfections* dans les processus biologiques – la mutation d'un gène par exemple – qui débouchent sur l'apparition d'organismes mieux adaptés aux évolutions de l'environnement. Le processus est comparable dans les organisations : des idées imparfaitement répliquées entre individus, entre groupes d'individus, voire d'une organisation à l'autre, peuvent parfois donner naissance à des innovations mieux adaptées au contexte. L'idée d'un chercheur en chimie du laboratoire de R&D peut être récupérée par un responsable marketing, qui l'interprétera à sa façon. Une organisation peut chercher à copier la stratégie d'une autre, mais n'agira pas exactement de la même manière. Certaines de ces réplications imparfaites n'auront aucun succès, alors que d'autres seront mieux adaptées que l'original. L'exemple le plus fameux est le Post-it, qui était à l'origine une colle « imparfaite » avant que l'on comprenne tout le potentiel commercial que recelait un semi-adhésif. La variété peut aussi découler de circonstances imprévues dans l'environnement, de points de vue inattendus introduits par de nouvelles recrues ou des conséquences surprenantes de certaines initiatives.

Bien entendu, même si les organisations recèlent un potentiel de variété considérable, les idées nouvelles doivent affronter les forces du conformisme, qu'elles soient intentionnelles ou non. La culture de l'organisation agit comme un filtre d'idées : les processus formels de contrôle, de planification et d'évaluation sélectionnent les idées qui pourront être appliquées. De même, par intérêt personnel, les managers les plus influents peuvent bloquer les idées contraires à leurs propres ambitions, voire celles qu'ils ne peuvent légitimement s'attribuer. La pression du conformisme peut donc évincer la nouveauté tandis que les présupposés qui forment le paradigme ont tendance à récuser les idées qui pourraient les contester. Il a également été prouvé que certaines stratégies – par exemple un taux de diversification particulièrement élevé – peuvent résulter d'une faible capacité d'innovation[18] : les ressources et priorités

organisationnelles sont alors canalisées vers la poursuite d'une stratégie binaire plutôt que vers l'innovation.

Créer le contexte

Il n'est pas possible de planifier en détail ni de contrôler le niveau « optimal » de diversité requise, le type de variété nécessaire et encore moins le résultat. Les différences adviennent naturellement et de manière imprévisible. De plus, il a été démontré que l'innovation ne se développe généralement pas au sommet, mais plutôt à la base des organisations[19]. Le repérage de l'environnement concerne en effet tous les niveaux hiérarchiques et pas seulement les dirigeants. Les individus interprètent les problèmes de différentes façons, en fonction de leur expérience, et peuvent donc avoir des idées distinctes sur la manière de les résoudre. Ces idées, le plus souvent diverses, ne sont généralement pas clairement formulées ni argumentées. Cependant, plus la variété d'expérience est grande, plus la probabilité d'innovation est élevée. Du fait de la diversité des idées que l'on peut rencontrer dans une situation dynamique, les organisations situées dans des industries en développement ou fragmentées sont plus innovantes que celles qui évoluent dans des industries matures et concentrées[20]. De même, dans les grandes organisations, les innovations proviennent généralement de l'extérieur, le plus souvent de petites structures partenaires, concurrentes ou associées[21]. Cependant, certaines conditions favorisent la diversité, la réplication imparfaite des idées, le changement et donc l'innovation. Les managers peuvent créer un contexte susceptible d'encourager cette émergence, tout d'abord au niveau des *frontières* de l'organisation :

- Plus les *frontières entre l'organisation et son environnement* sont perméables, plus l'innovation a de chances d'apparaître. Il est par exemple difficile de déterminer avec précision quelles sont les frontières de certaines entreprises de haute technologie. Ce sont bien plus des réseaux que des organisations clairement délimitées (voir la section 8.4.2 dans le chapitre 8). Ces organisations sont intimement liées à leur environnement : au fur et à mesure que celui-ci évolue, de nouvelles idées émergent. À titre d'exemple on peut s'intéresser au milieu des courses de Formule 1, dans lequel les équipes sont étroitement liées à l'industrie automobile, à diverses industries de haute technologie (matériaux, énergie, etc.), mais également les unes aux autres au travers d'un réseau extrêmement dense de compétences, d'individus et de rites : toutes les idées nouvelles y sont copiées (et modifiées) extrêmement rapidement.
- De la même manière, il est essentiel de développer au sein des organisations des *interactions et des coopérations*, afin d'encourager la variété et la diffusion des idées. C'est ce que l'on appelle « la force des liens faibles »[22], qui postule que c'est la multiplicité des contacts informels plutôt que la rigueur des systèmes d'information officiels qui permet aux idées nouvelles d'émerger. Par exemple, il n'est pas rare d'entendre des managers affirmer que le système informel de partage et d'échanges d'idées qu'ils ont mis en place grâce à leur messagerie électronique ou en participant à divers clubs et associations leur est bien plus utile que celui qui a été méthodiquement déployé par leur organisation.
- Un *environnement mouvant et imprévisible* peut générer une diversité d'idées et d'innovations car il exige des réponses rapides et changeantes de la part des

organisations qui s'y déploient. Une organisation qui s'assure que son personnel est constamment confronté au changement est à même de susciter une plus grande diversité d'idées et plus d'innovation. À l'inverse, une organisation qui cherche à s'isoler de son environnement, par exemple en tentant de résister aux évolutions de son marché ou en s'abritant derrière des convictions et des pratiques spécifiques – ce que l'on appelle parfois une « forte culture » – générera moins de variété et moins d'innovation.

La *culture et les comportements* sont tout aussi déterminants :

- Le prisme de la méthode repose sur le postulat implicite que le *consensus* est une bonne chose car il facilite l'action collective et une compréhension univoque de la stratégie. À l'inverse, le prisme de la complexité suggère que l'environnement est trop mouvant et protéiforme pour que cette unanimité soit possible, voire désirable. Même si cela n'est pas toujours confortable, l'absence de consensus et la diversité des points de vue peuvent être profitables. En effet, non seulement l'innovation nécessite ce type de variété, mais de plus elle s'enrichit des confrontations, des possibilités d'expérimentation et des mises en cause de l'existant. De fait, beaucoup d'organisations mettent en place des processus permettant d'infléchir le consensus. Les grandes entreprises déplacent ainsi fréquemment leurs managers d'une division à l'autre afin d'encourager les idées nouvelles et de combattre le statu quo.
- L'*expérimentation* est également importante. Certaines organisations encouragent l'expérimentation au moyen de programmes formels. D'autres en ont fait une des composantes de leur culture. Le groupe américain 3M s'est ainsi rendu célèbre par l'officialisation des innovations « en perruque », c'est-à-dire de la propension de certains individus à mobiliser les ressources qui sont mises à leur disposition sur leur lieu de travail pour expérimenter – généralement de manière clandestine – leurs propres idées d'innovations. Chez 3M, le personnel était ainsi autorisé à consacrer une partie de son temps de travail aux projets de son choix, puis à développer les innovations qui en résultaient jusqu'à en faire de nouveaux produits. Cette approche originale reposait sur la conviction qu'une démarche méthodique et collective d'innovation était incapable de faire émerger suffisamment d'idées nouvelles. Il était donc indispensable de s'appuyer sur des initiatives individuelles, concurrentes et non planifiées. Les idées nouvelles sont plus à même de s'imposer dans un contexte où on les autorise – voire où on les encourage – à rivaliser les unes contre les autres.
- La tentation naturelle des managers est de clarifier et d'orienter, alors qu'en fait l'*ambiguïté* peut favoriser l'innovation en donnant aux individus la latitude nécessaire à l'expérimentation. Les objectifs ne doivent donc pas toujours être clairs, précis ni détaillés, les plans d'action doivent laisser une certaine place à l'improvisation et les processus ne doivent jamais être parfaitement optimisés.
- Dans un contexte d'incertitude et de complexité, on donne trop peu de crédit à l'*intuition* des individus[23] : ils ont pourtant la capacité de percevoir les évolutions de l'environnement et d'y apporter des réponses appropriées. Cette intuition doit être encouragée car elle peut déboucher sur des idées utiles à l'élaboration de la stratégie.

La *stratégie* participe également à ce contexte favorable à l'innovation :

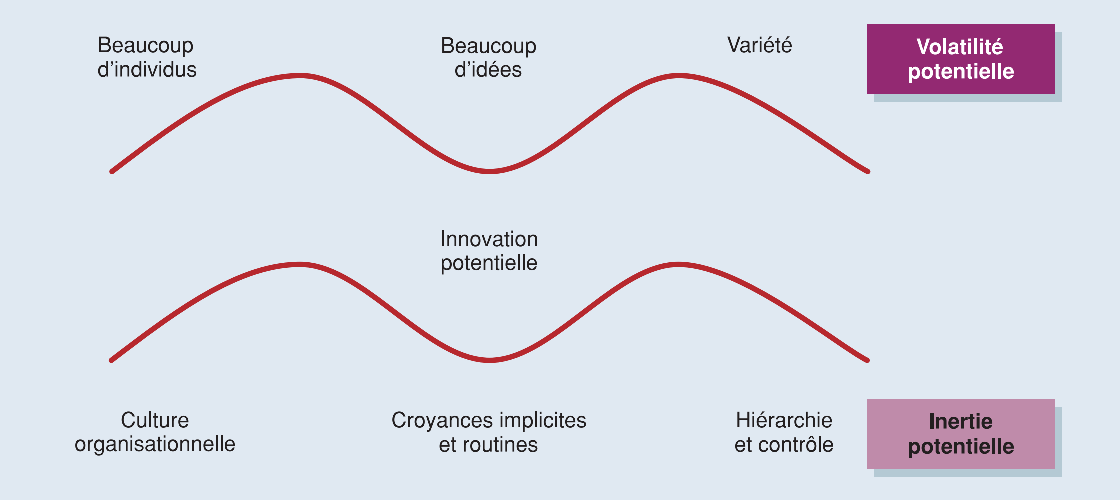
- Étant donné que la vitesse d'évolution est cruciale, certains auteurs[24] ont mis l'accent sur l'importance du « tempo » d'apparition des idées nouvelles dans les organisations. Ils soulignent le fait que dans certaines organisations – telles que Intel, Sony ou Nokia – qui introduisent très fréquemment de nouveaux produits, les innovations sont lancées alors que les produits plus anciens ne sont pas encore dépassés. À l'inverse, le tempo de l'innovation est réglé de telle manière que les nouveaux produits se font connaître alors même que les produits existants sont encore au faîte de leur gloire.
- Des explorations peu coûteuses[25], grâce notamment à des alliances et des partenariats, peuvent permettre aux organisations de tester des développements stratégiques à moindre risque. Elles contribuent donc à l'expérimentation.

La tension adaptative et les règles simples

Un niveau de contrôle élevé et une hiérarchie stricte risquent d'encourager le conformisme et de réduire la variété. Les innovations sont donc généralement moins fréquentes dans les organisations bureaucratiques ou dans celles qui développent des systèmes de contrôle particulièrement élaborés. Définir le bon niveau de contrôle s'avère par conséquent crucial.

Certains théoriciens de la complexité affirment que l'innovation et la créativité émergent lorsqu'il y a suffisamment d'ordre pour permettre le déploiement des idées, mais que le contrôle n'est pas assez rigide pour étouffer la nouveauté. C'est l'idée de la « tension adaptative » ou de la « lisière du chaos »[26]. Les innovations sont facilitées lorsque l'organisation ne se fige pas dans un état d'équilibre stable et que la volatilité et la diversité sont suffisamment développées (voir le schéma i.ii). En revanche, cette fluidité ne doit pas parvenir à un stade chaotique, à partir duquel tout fonctionnement devient impossible.

Schéma i.ii Les conditions de la tension adaptative



Les structures de comportement ordonnées ne découlent pas nécessairement d'un contrôle strict et méticuleux. Elles peuvent aussi être obtenues grâce à un nombre limité de règles de comportement. Par exemple, pour utiliser un exemple issu des sciences naturelles, la structure ordonnée d'un vol d'oiseaux ne résulte pas d'un plan défini par un leader et transmis par une hiérarchie à des exécutants. Elle peut être simulée sur un ordinateur à l'aide de seulement trois règles : (1) maintenir une distance suffisante avec les autres oiseaux et avec les obstacles, (2) maintenir une vitesse égale à celle des autres oiseaux et (3) se déplacer vers le centre du groupe[27].

Richard Pascale donne un exemple organisationnel comparable dans l'industrie du ciment. Le cimentier mexicain Cemex ne distribue pas son ciment en s'appuyant sur une planification rigoureuse et précise, car il a constaté que les projets de construction, qui sont ses clients, ne respectent généralement pas les délais annoncés :

> Cemex charge chaque matin sa flotte de camions sans leur donner de destination précise. Toute l'astuce réside dans la manière dont les camions effectuent leur tournée. Comme des fourmis parcourant un territoire, ils sont guidés vers les clients par des règles simples. Les fourmis utilisent des messages chimiques (les phéromones) afin de transmettre leurs instructions. Cemex utilise un algorithme fondé sur l'*avidité* (livrer le plus de ciment possible, aussi vite que possible, au plus grand nombre de clients possible) et sur la *répulsion* (éviter la duplication des efforts en restant le plus loin possible des autres camions)[28].

Dans un contexte organisationnel, ces règles génératrices d'ordre sont appelées « règles simples ». L'idée est que des orientations stratégiques cohérentes peuvent émerger de l'application de quelques règles ou principes élémentaires. Des travaux de recherche – notamment ceux de Kathy Eisenhardt – commencent à établir la nature de ces règles[29]. Le schéma i.iii résume quelques-unes des règles qui ont été identifiées dans des organisations confrontées à des environnements mouvants. Ces recherches suggèrent que le nombre de règles ne doit pas être trop élevé si l'on veut obtenir des structures de comportement cohérentes. Ce nombre semble devoir être compris entre deux et sept. Il apparaît par ailleurs que les organisations âgées et mieux établies ont besoin de moins de règles que les organisations jeunes et moins expérimentées.

Implications pour le management

Puisque le prisme de la complexité est fondé sur les théories de la complexité et de l'évolution, appliquées à l'innovation dans le contexte du management stratégique, ses implications sont les suivantes :

- *Sensibilité à l'environnement*. Il est impossible pour les dirigeants de connaître, de comprendre ou de planifier le futur. Le futur émerge. Il est cependant important que les managers soient conscients de l'environnement et sensibles à ses évolutions car il peut générer des idées nouvelles et des défis imprévus.
- *Élaborer le contexte plutôt que des plans*. Cette sensibilité ne pourra pas résulter de stratégies rigides et de systèmes de contrôle stricts. Il est préférable de

Schéma i.iii **Les règles simples**

Pour saisir les opportunités dans les marchés turbulents, la flexibilité stratégique est indispensable. Il est possible de discipliner cette flexibilité en s'aidant de quelques règles simples.

Type	Rôle	Exemple
Règles de décision	Définit la spécificité d'un processus : « Qu'est-ce qui fait que notre processus est unique ? »	Dell s'organise autour de segments de marché clairement délimités. Une règle simple consiste à établir qu'une activité doit être scindée en deux lorsque son chiffre d'affaires atteint 1 milliard de dollars.
Règles de sélection	Permet de choisir quelles opportunités doivent être saisies	Miramax a établi une règle simple pour choisir quels films produire : (1) chaque film doit être centré sur un sentiment ; (2) un des personnages principaux du film doit être attachant mais présenter un ou plusieurs défauts ; (3) les films doivent avoir une structure très claire, avec un début, un milieu et une fin.
Règles de hiérarchisation	Permet aux managers de hiérarchiser les opportunités retenues	Intel utilise une règle simple pour allouer sa capacité de production : l'allocation est fonction de la marge brute du produit (voir le cas qui conclut le chapitre 11).
Règles de tempo	Synchronise les managers avec le rythme d'apparition de nouvelles opportunités et avec le reste de l'organisation	Chez Nortel, le temps de développement des produits doit être inférieur à 18 mois, ce qui force Nortel à saisir rapidement toutes les opportunités.
Règles d'abandon	Aide les managers à définir à quel moment il convient d'abandonner des activités existantes	Chez Oticon, le fabricant danois de prothèses auditives, si un membre clef d'une équipe – que ce soit ou non un manager – choisit de quitter un projet pour travailler sur un autre au sein de l'entreprise, le projet est abandonné.

Source : adapté de K.M. Eisenhardt et D.N. Sull, « Strategy as simple rules », *Harvard Business Review*, janvier 2001, pp. 107-116.

déployer une organisation et une culture qui encouragent la variété, la diversité et les échanges informels. Il convient donc de réduire l'importance de la planification et des systèmes, pour au contraire insister sur les aspects quotidiens de la vie organisationnelle, sur les occasions d'interaction sociale entre les individus et sur leur capacité d'intuition vis-à-vis de ce qui les entoure.

- *Reconnaître des configurations.* Les stimuli et les idées nouvelles ne proviennent généralement pas des analyses formelles et objectives, mais plutôt d'une capacité à reconnaître des configurations, fondée sur l'expérience et l'intuition.

- *Accepter les imperfections*. Les imperfections et les anomalies jouent un rôle déterminant dans le développement des idées nouvelles, qui résultent bien souvent de « réplications imparfaites ». S'ils souhaitent encourager l'innovation, les managers doivent donc apprendre à tolérer les imperfections et à accepter les erreurs.
- *Règles simples et tension adaptative*. Les managers doivent définir un dessein, une intention ou une vision (voir le chapitre 1) et définir quelques règles ou principes de fonctionnement. Cependant, il convient de toujours garder à l'esprit que l'excès d'ordre est dangereux et que l'ambiguïté peut être un bon moyen de provoquer la tension adaptative. Dans la mesure où les dirigeants peuvent exercer un contrôle, celui-ci doit être limité au suivi de quelques indicateurs clés liés à la mission générale de l'organisation ou aux quelques règles de fonctionnement qu'ils ont définies.

Un résumé des prismes stratégiques

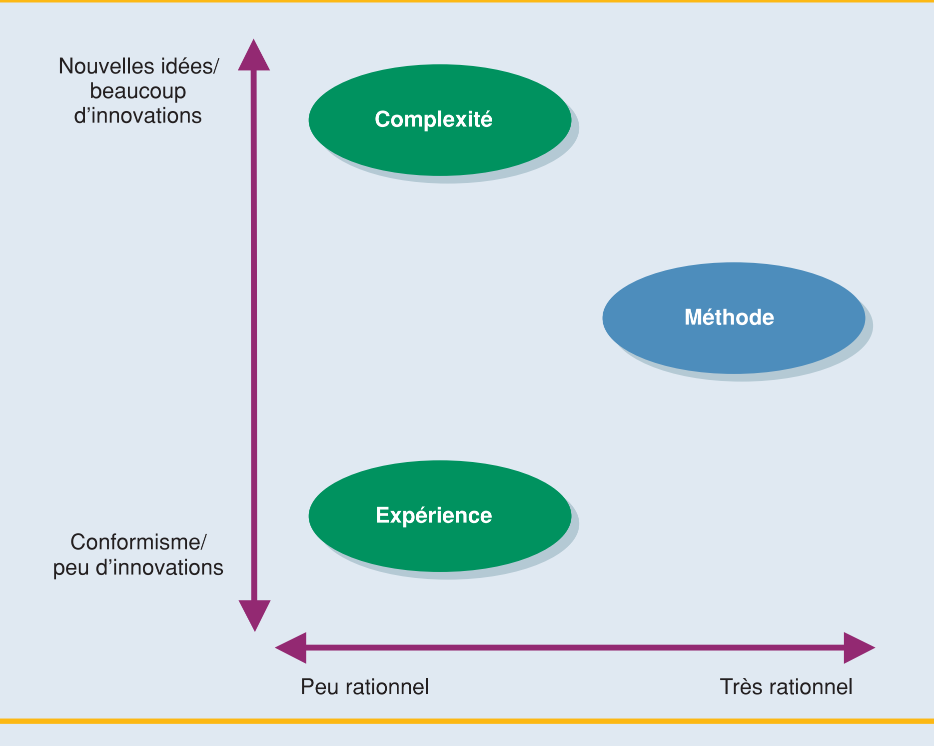
Le schéma i.iv rassemble les points saillants de trois prismes stratégiques présentés ci-dessus. Le schéma i.v les résume de manière graphique. À bien des égards, il convient d'admettre que le prisme de la méthode – en particulier en ce qui concerne son insistance sur l'analyse et le contrôle – constitue l'approche orthodoxe de la stratégie, présentée dans la plupart des livres, enseignée dans la plupart des écoles et universités et exprimée par les managers lorsqu'ils décrivent les processus stratégiques dans leur organisation. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 1, ce prisme permet également de structurer cet ouvrage de manière pédagogique. Les managers qui se représentent leur rôle selon ce point de vue présentent généralement de fortes capacités d'analyse, mais ne sont pas particulièrement innovants. Les deux autres prismes soulèvent des questions cruciales sur la compréhension et la gestion des stratégies. Le prisme de l'expérience s'appuie sur la constatation que les stratégies se développent le plus souvent de manière incrémentale, à partir de l'expérience et de l'héritage historique et culturel de l'organisation. Il souligne que le changement stratégique est bien plus difficile à réaliser que ne pourrait le laisser supposer le prisme de la méthode. Cependant, les organisations et les managers conditionnés par leur passé sont généralement peu ouverts au changement et leur capacité d'innovation reste très limitée. Le prisme de la complexité souligne quant à lui le potentiel qui résulte de la variété d'idées qui circule dans une organisation et de quelle manière cela peut encourager l'innovation, à condition que les mécanismes de contrôle et le poids de l'expérience ne soient pas trop présents. Il permet de comprendre comment apparaissent les stratégies innovantes et comment les organisations font face à des environnements dynamiques. Il permet également de s'interroger sur le rôle des dirigeants dans la maîtrise des orientations stratégiques, tel qu'il est décrit par le prisme de la méthode.

Dans la suite de l'ouvrage, les trois prismes sont utilisés dans les commentaires qui concluent les parties 1, 2 et 3, afin de porter un regard critique sur le contenu de chacune.

Schéma i.iv Résumé des trois prismes stratégiques

	La stratégie vue au travers du :		
	Prisme de la méthode	**Prisme de l'expérience**	**Prisme de la complexité**
Principe/résumé	Positionnement délibéré au travers de processus rationnels, analytiques, structurés et directifs	Développement incrémental résultant de l'expérience individuelle et collective et des croyances implicites	Émergence de l'ordre et de l'innovation à partir de la variété et de la diversité internes et externes à l'organisation
Les organisations sont supposées être des…	Structures mécaniques, hiérarchiques, logiques	Cultures fondées sur l'histoire, la légitimité et les succès passés	Systèmes organiques complexes, variés et diversifiés
Rôle des dirigeants	Décideurs stratégiques	Metteurs en scène de l'expérience	Entraîneurs, créateurs de contextes et détecteurs de configurations
Théories sous-jacentes	Économie, sciences de la décision	Théorie institutionnelle, ethnologie, psychologie	Théories évolutionnistes, théorie du chaos

Schéma i.v Les trois prismes stratégiques



Références

1. J.G. March, *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, Simon & Schuster, 1994, chapitre 1, pp. 1-35. Sur la rationalité, voir également la partie Organisation dans l'ouvrage dirigé par A. Dayan, *Manuel de gestion*, volume 1, 2e édition, Ellipses / AUF, 2004.
2. Le prisme de la méthode est présenté dans la plupart des manuels de stratégie. Voir par exemple F. Gouillart, *Stratégie pour une entreprise compétitive*, Economica, 1989 ; A.J. Rowe, R.O. Mason et K.E. Dickel, *Strategic Management: A methodological approach*, Addison-Wesley Publishing, 1987 ; R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 4e édition, Blackwell, 2002.
3. Voir H.I. Ansoff et E. McDonnel, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1989.
4. Voir M.E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982 et *L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, 1986.
5. Voir H.A. Simon et J. Lesourne, *Le nouveau management, la décision par les ordinateurs*, Economica, 1980.
6. La notion d'inertie stratégique – ou *strategic momentum* – est présentée plus en détail dans D. Miller et P. Friensen, « Momentum and revolution in organisational adaptation », *Academy of Management Journal*, vol. 23, no. 4 (1980), pp. 591-614.
7. Voir J.E. Dutton et S.E. Jackson, « Categorizing strategic issues: links to organizational action », *Academy of Management Review*, vol. 12 (1987), pp. 76-90.
8. Voir D. Lovallo et D. Kahneman, « Delusions of success », *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 7 (2003), pp. 56-64.
9. Pour une explication détaillée du rôle des processus psychologiques dans la stratégie, voir H. Laroche, « Les approches cognitives de la stratégie », dans l'ouvrage coordonné par A.C. Martinet et R.A. Thiétart, *Stratégies : actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, 2001. Voir également G.P. Hodgkinson et P.R. Sparrow, *The Competent Organization*, Open University Press, 2002.
10. Cette définition est tirée de E. Schein, *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985, p. 6.
11. Le terme « paradigme » est utilisé par de nombreux auteurs. Voir par exemple H. Laroche et J-P. Nioche, « La fabrique de la stratégie : le cycle des paradigmes », dans H. Laroche et J-P. Nioche, *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Vuibert, 1998 ; J. Pfeffer, « Management as symbolic action: the creation and maintenance of organisational paradigms » dans L.L. Cummings et B.M. Staw (eds), *Research in Organisational Behaviour*, JAI Press, 1981, vol. 3, pp. 1-15 ; G. Johnson, *Strategic Change and the Management Process*, Blackwell, 1987.
12. Voir G. Johnson, *Strategic Change and the Management Process*, Blackwell, 1987.
13. Pour une bonne synthèse de la théorie institutionnelle, voir W.R. Scott, *Institutions and Organizations*, Sage, 1995.
14. Voir par exemple R. Greenwood et C.R. Hinings, « Understanding strategic change: the contribution of archetypes », *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 5 (1993), pp. 1052-1081 et « Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism », *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 4 (1996), pp. 1022-1054.
15. Voir R.T. Pascale, M. Millermann et L. Gioja, *Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of Business*, Texere, 2000.
16. Pour ceux qui souhaitent en savoir plus sur la théorie de l'évolution, voir les livres de S.J. Gould, par exemple *Darwin et les grandes énigmes de la vie*, Pygmalion, 1979, ou *Le pouce du Panda*, Grasset, 1982.
17. Une excellente discussion sur le développement des idées et sur le lien avec le rôle et la nature des organisations figure dans J. Weeks et C. Galunic, « A theory of the cultural

evolution of the firm: the intra-organizational ecology of memes », *Organization Studies*, vol. 24, no. 8 (2003), pp. 1309-1352..

18. Voir M.A. Hitt, R.E. Hoskisson et H. Kim, « International diversification: effects of innovation and firm performance in product-diversified firms », *Academy of Management Journal*, vol. 40, no. 4 (1997), pp. 767-798.
19. Voir « Everyday innovation/everyday strategy » de G. Johnson et A.S. Huff dans *Strategic Flexibility – Managing in a Turbulent Environment*, G. Hamel, C.K. Prahalad et D. O'Neal (eds), Wiley, 1998, pp. 13-27. Patrick Regner montre également comment de nouvelles orientations stratégiques peuvent émerger de la périphérie des organisations par opposition au centre. Voir « Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making », *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 1 (2003), pp. 57-82.
20. Voir Z.J. Acs et D.B. Audretsch, « Innovation in large and small firms – an empirical analysis », *American Economic Review*, vol. 78, (septembre 1988), pp. 678-690.
21. Voir E. von Hippel, *The Sources of Innovation*, Oxford Uiversity Press, 1988.
22. Voir M.S. Granovetter, « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, no. 6 (1973), pp. 1360-1380.
23. Pour une discussion de la théorie de la complexité, voir R.D. Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity*, 3e édition, Pearson Education, 2000.
24. Voir S.L. Brown et K.M. Eisenhardt, *Competing on the Edge*, Harvard Business School Press, 1998.
25. Voir Brown et Eisenhardt, référence 24.
26. Voir Brown et Eisenhardt, référence 24.
27. C.W. Reynolds, « Flocks, herds and schools: a distributed behaviour model », *Actes de SIGGRAPH 87, Computer Graphics*, vol. 21, no. 4 (1987), pp. 25-34, cité par R.D. Stacey, référence 17, p. 277.
28. Voir R.T. Pascale, M. Millermann et L. Gioja, référence 15 ci-dessus.
29. Cette discussion est fondée sur la recherche de K. Eisenhardt et D. Sull, « Strategy as simple rules », *Harvard Business Review*, janvier 2001, pp. 107-116.

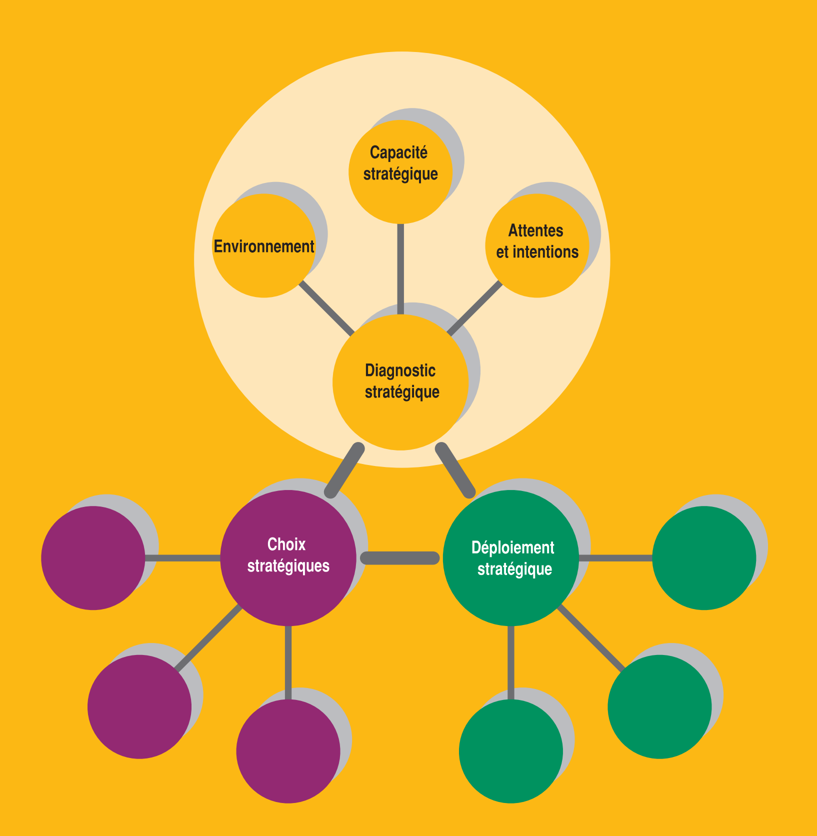








Le diagnostic stratégique



Cette introduction explique :

- L'impact de l'environnement, des compétences organisationnelles et des attentes des parties prenantes sur la stratégie.
- Comment évaluer la position d'une organisation par rapport à son environnement.
- Quels sont les déterminants de la capacité stratégique : les ressources, les compétences et les liens entre les unes et les autres.
- Quels facteurs déterminent les objectifs d'une organisation : le gouvernement d'entreprise, les attentes des parties prenantes, l'éthique et le contexte culturel.

Introduction à la partie 1

Cette première partie de l'ouvrage est consacrée à la compréhension des forces qui influencent l'élaboration de la stratégie et qui doivent être prises en compte dans les processus stratégiques. Certains auteurs prétendent que les forces à l'œuvre dans une industrie ou sur un marché sont les plus importantes : les entreprises dont l'environnement est plus favorable obtiendraient de meilleurs résultats, indépendamment de leur stratégie. Selon ce point de vue, la stratégie est déduite : elle consiste à identifier les opportunités de l'environnement, puis à adapter en conséquence la capacité stratégique de l'organisation. Cette affirmation est contestée par d'autres chercheurs, qui avancent que ce sont les ressources et compétences de l'organisation qui sont les plus importantes, car leur caractère éventuellement inimitable explique les différences de performance. Ils postulent que c'est à partir de la capacité stratégique de l'organisation que la stratégie doit être construite : il convient d'identifier – voire de créer – les marchés qui permettront de mieux exploiter les ressources uniques et les compétences distinctives de l'organisation.

D'autres considérations doivent également être prises en compte. Les organisations ont des parties prenantes différentes (actionnaires, clients, employés, parfois même la collectivité au sens large) qui du fait de leurs attentes spécifiques peuvent exercer une influence considérable sur la stratégie retenue. Les similarités culturelles – à l'intérieur d'une même industrie ou d'une même profession – peuvent également avoir un impact sur la stratégie. Le management stratégique implique la compréhension et la maîtrise des différentes forces qui affectent l'organisation. Cette partie est consacrée à la présentation de ces forces.

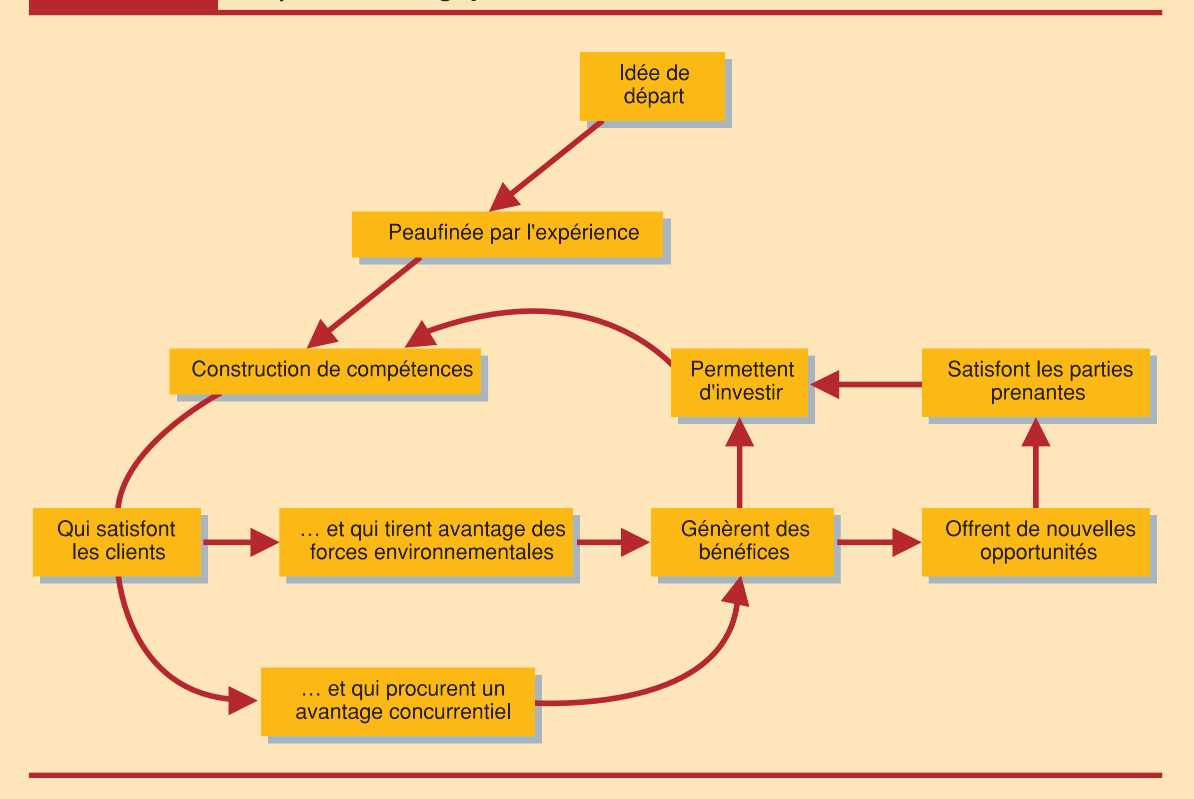
- Le thème du chapitre 2 est la manière dont les managers peuvent donner du sens à l'environnement complexe et incertain qui les entoure. Il s'agit de prendre en compte différentes strates, depuis les macro-influences politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques ou légales, jusqu'aux éléments spécifiques à l'environnement concurrentiel des différents domaines d'activité stratégique de l'organisation. Cependant, la simple identification de chacune de ces influences est insuffisante. Le défi du stratège consiste à comprendre les interactions entre toutes ces forces et leur impact sur l'organisation.
- Le chapitre 3 concerne la compréhension de la capacité stratégique d'une organisation et la manière dont elle influe sur son avantage concurrentiel et sa capacité à générer de la valeur. Ce chapitre est composé de quatre sections : (1) la définition de la notion de capacité stratégique ; (2) la capacité stratégique comme source d'avantage concurrentiel ; (3) comment analyser la capacité stratégique et (4) comment gérer et développer cette capacité.
- Le chapitre 4 détaille la manière dont les attentes des parties prenantes conditionnent les objectifs de l'organisation et ses stratégies. Ce chapitre aborde quatre principaux thèmes : (1) le gouvernement d'entreprise, c'est-à-dire quels intérêts l'organisation est censée servir ; (2) l'analyse des parties prenantes et de

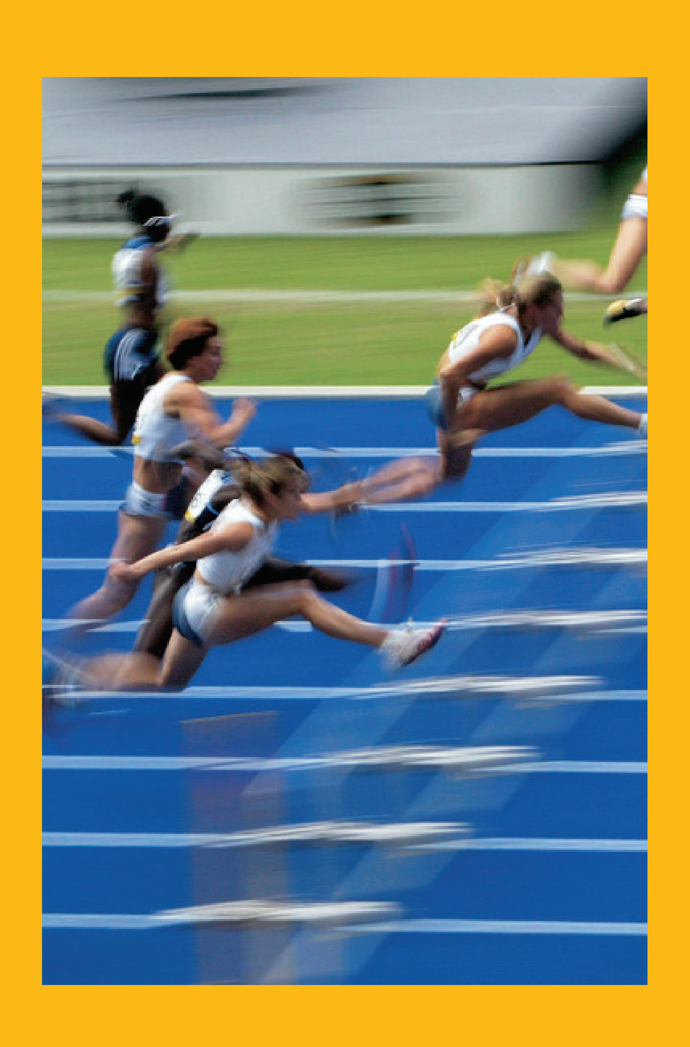
leur pouvoir respectif ; (3) l'éthique des affaires et quelle est la responsabilité de l'organisation ; (4) l'analyse de la culture et la manière dont les particularismes nationaux, institutionnels et organisationnels influent sur les objectifs et la stratégie.

Bien que cette partie de l'ouvrage soit divisée en trois chapitres, il convient de rappeler que ces diverses influences sont très fortement interdépendantes. Ainsi, la réponse aux pressions environnementales est toujours contrainte par les capacités disponibles, alors que la culture interne peut conduire à des résistances au changement. De même, la capacité stratégique ne saurait apporter un avantage que si des opportunités peuvent être identifiées – ou construites – dans l'environnement. L'importance relative de ces différentes forces évolue au cours du temps et peut diverger considérablement d'une organisation à l'autre. Cependant, la capacité d'une organisation à intégrer ces influences de manière à créer de la valeur est capitale. Cette notion d'intégration est contenue dans le concept de *système stratégique*, qui résume la manière dont l'organisation a réussi à combiner les forces et influences qui s'exercent sur sa stratégie. Le schéma I.i montre de manière synthétique que pour qu'une organisation connaisse le succès, son système stratégique doit se développer de telle manière que les forces de l'environnement, la capacité organisationnelle et les attentes des parties prenantes se renforcent mutuellement. Dans le cas contraire, si ces trois éléments ne sont pas conjugués dans un cercle vertueux, le succès devient très peu probable. Nous reviendrons sur le concept de système stratégique dans les commentaires figurant à la fin de la partie 1 afin de souligner le rôle essentiel de l'intégration et montrer comment les organisations peuvent l'obtenir.

Le système stratégique est une notion développée dans *Scenarios: The art of strategic conversation*, par Kees van der Heidjen, J. Wiley, 2004.

Schéma 1.i **Le système stratégique**







Chapitre 2
L'environnement

Objectifs

Après avoir lu ce chapitre, vous serez capable de :

- Décrire les forces du macro-environnement d'une organisation en utilisant notamment le modèle PESTEL.
- Construire des scénarios et expliquer leurs implications.
- Utiliser le modèle des 5(+1) forces de la concurrence afin d'identifier la dynamique concurrentielle à laquelle est confronté un domaine d'activité stratégique.
- Définir les groupes stratégiques et les segments de marché et expliquer en quoi ils aident à comprendre la concurrence.
- Expliquer les différents types de créneaux stratégiques qui peuvent présenter des opportunités ou des menaces pour les organisations.
- Identifier les facteurs clés de succès et utiliser le modèle SWOT.

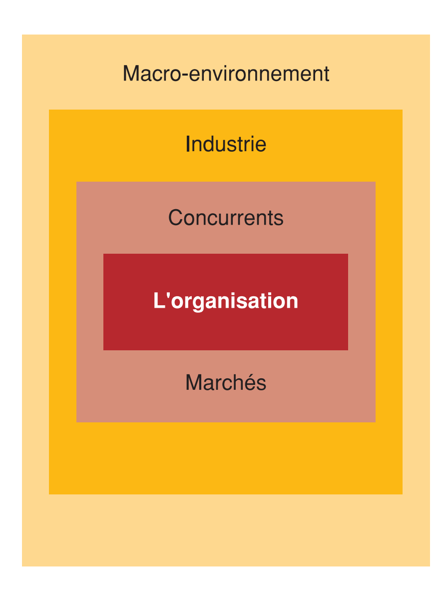
2.1 Introduction

Le thème de ce chapitre est la manière dont les managers – qu'ils appartiennent au secteur public ou au secteur privé[1] – peuvent donner du sens au monde incertain qui entoure leur organisation. Cela peut se révéler ardu pour plusieurs raisons. Tout d'abord « l'environnement » recouvre une grande *diversité* d'influences qu'il est difficile d'interpréter. Le problème ne consiste pas à recenser toutes les influences environnementales, mais à dresser une cartographie qui permette d'identifier et de comprendre celles qui ont un réel impact sur l'organisation. La deuxième difficulté est celle de la *turbulence*. Même si certains observateurs voient dans ce point de vue un poncif sans réel fondement[2], les managers affirment généralement que le rythme des innovations technologiques et la globalisation des échanges provoquent des changements plus nombreux et plus rapides que jamais. Troisièmement, lorsqu'ils sont confrontés à la *complexité*, les managers se comportent comme n'importe quel individu : ils ont tendance à simplifier la situation en se focalisant sur les aspects de l'environnement qui ont peut-être été importants historiquement ou qui confirment leurs a priori. Il ne s'agit pas d'un comportement pathologique spécifique aux managers, mais bien de l'attitude normale d'un être humain confronté à une situation complexe. Une des tâches du stratège consiste donc à combattre la tendance à la simplification excessive tout en réussissant à développer

une compréhension de l'environnement qui soit à la fois utilisable et tournée vers le futur.

Dans ce chapitre, nous présentons des outils permettant de comprendre l'environnement d'une organisation, avec pour objectifs l'identification des problèmes clés et la capacité à appréhender la turbulence et la complexité. Ces outils sont exposés dans une série d'étapes brièvement introduites ici et résumées dans le schéma 2.1.

Schéma 2.1 Les strates de l'environnement



- La strate environnementale la plus générale est souvent appelée le *macro-environnement*. Il s'agit des facteurs globaux qui – dans une plus ou moins large mesure – ont un impact sur pratiquement toutes les organisations. Le modèle PESTEL peut aider à déterminer quelles tendances *politiques*, *économiques*, *sociologiques*, *technologiques*, *écologiques* et *légales* peuvent affecter les organisations. À partir de ces facteurs globaux, il est possible d'identifier les *tendances structurelles*, c'est-à-dire les caractéristiques de l'environnement général qui peuvent différer d'une zone géographique à l'autre et ainsi favoriser certaines organisations ou en défavoriser d'autres. On peut également construire des *scénarios*, afin de déterminer de quelle manière la stratégie doit évoluer en fonction des évolutions probables de l'environnement.
- Au sein de cet environnement général, la strate suivante est constituée par ce que l'on appelle une *industrie*, c'est-à-dire un ensemble d'organisations proposant la même offre de biens ou de services : par exemple l'automobile, la banque, les télécoms, le conseil, etc. L'*analyse des 5(+1) forces de la concurrence* et le concept des *cycles de compétition* permettent de comprendre l'évolution de la

dynamique concurrentielle au sein d'une industrie, au travers de l'identification et de la hiérarchisation des facteurs clés de succès de l'environnement.

- La strate environnementale la plus proche de l'organisation est celle des concurrents et des marchés. Au sein de la plupart des industries, on rencontre des organisations présentant des caractéristiques distinctes qui leur permettent de se concurrencer sur des bases différentes. Le concept de *groupes stratégiques* consiste à établir la cartographie des organisations présentes dans une industrie, réparties selon les similarités et les divergences de leur stratégie. De la même manière, les attentes des clients ne sont pas les mêmes. Pour les identifier, on peut effectuer une *segmentation de marché*.
- Tous ces concepts peuvent aider à répondre à des questions fondamentales : dans quelle mesure l'environnement est-il susceptible de favoriser ou de handicaper la situation concurrentielle et la performance de l'organisation ? Quelles sont les menaces ou opportunités qui peuvent apparaître dans le futur ? Quels sont les facteurs clés de succès à maîtriser ? Nous conclurons le chapitre sur ces questions.

2.2 Le macro-environnement

2.2.1 L'analyse PESTEL[3]

L'illustration 2.1 présente quelques-unes des influences du macro-environnement qui pèsent sur les organisations. Il ne s'agit pas ici de fournir une liste exhaustive, mais de montrer au travers de quelques exemples comment les stratégies sont influencées par ces évolutions et comment les organisations peuvent chercher à maîtriser certains aspects de leur environnement[4].

Le schéma 2.2 détaille le **modèle PESTEL**, qui répartit les influences environnementales en six grandes catégories : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales. Il constitue une synthèse des principales tendances du macro-environnement. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, ces facteurs sont interdépendants. Les évolutions technologiques influencent ainsi les méthodes de travail, les styles de vie et les interactions sociales, tout comme la pression écologique peut conduire à remplacer certaines technologies de procédé. De fait, le modèle PESTEL doit être considéré comme une liste de contrôle, mais peu importe que telle influence soit nécessairement classée dans telle ou telle catégorie. Il n'est pas fondamental de se demander – par exemple – si le protectionnisme est un facteur avant tout politique ou économique, ou si les énergies renouvelables doivent être prises en compte sur un plan écologique ou sociologique. L'essentiel est de n'oublier aucune influence majeure, pas de classer méticuleusement chacune.

*Le **modèle PESTEL** répartit les influences environnementales en six grandes catégories : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales*

Chaque fois que l'un de ces facteurs évolue, l'environnement concurrentiel est modifié (voir la section 2.3 ci-dessous). La construction d'un modèle PESTEL n'est donc en général que le point de départ de l'analyse de l'environnement. Il convient ensuite d'identifier les *tendances structurelles* et l'impact spécifique de chacune des forces sur l'industrie, le marché et l'organisation elle-même. Nous reviendrons sur ce point dans la section 2.2.2 ci-dessous. Les influences peuvent également varier d'une zone géographique à l'autre, comme nous le verrons dans la section 2.2.3.

Illustration 2.1

Exemples d'influences environnementales

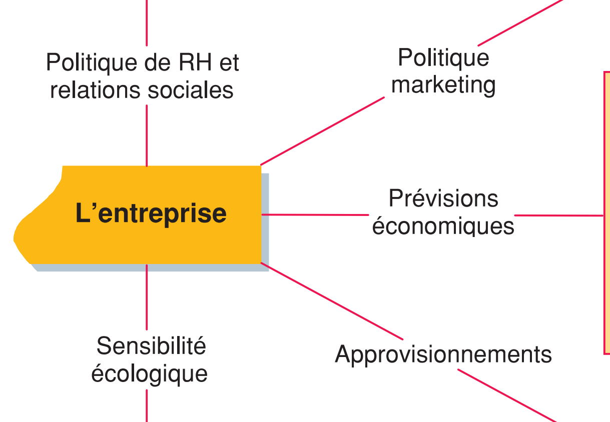
De nombreuses influences environnementales peuvent affecter la stratégie et la performance des organisations.

Marché du travail

La délocalisation de nombreux emplois industriels ou de services (centres d'appels téléphoniques, informatique, comptabilité, etc.) vers les pays émergents, notamment la Chine ou l'Inde, est devenue une préoccupation majeure dans la plupart des pays développés. Selon certaines études, plus de 2 millions d'emplois devraient encore être délocalisés avant la fin de la décennie 2000. Certains responsables politiques ont fait de la lutte contre les délocalisations un argument électoral.

Concurrence

La déréglementation de nombreux marchés (transport aérien et ferroviaire, télécommunications, énergie, services financiers, etc.) a renforcé la pression concurrentielle et a provoqué de nombreux mouvements de fusion, acquisition et recentrage.
Le procès contre Microsoft (entamé en 1998) et l'émergence de Linux ont laissé entrevoir une évolution du marché mondial de l'informatique, enfermé dans un monopole de fait depuis le milieu des années 1980.



Conditions économiques

Les attentats du 11 septembre 2001 ont accéléré la récession déjà entamée en Amérique du Nord à la suite de l'effondrement des valeurs Internet.
Malgré la stabilisation liée à l'introduction fiduciaire de l'euro, l'économie européenne a été à son tour frappée par un fort ralentissement économique. Selon les pays, le taux de croissance est passé de 3 ou 4 % à 1 ou 2 %.
En dépit de certaines réussites comme le renouveau de Nissan sous la direction de Renault, le Japon est toujours englué dans une stagnation économique prolongée.

Ecologie

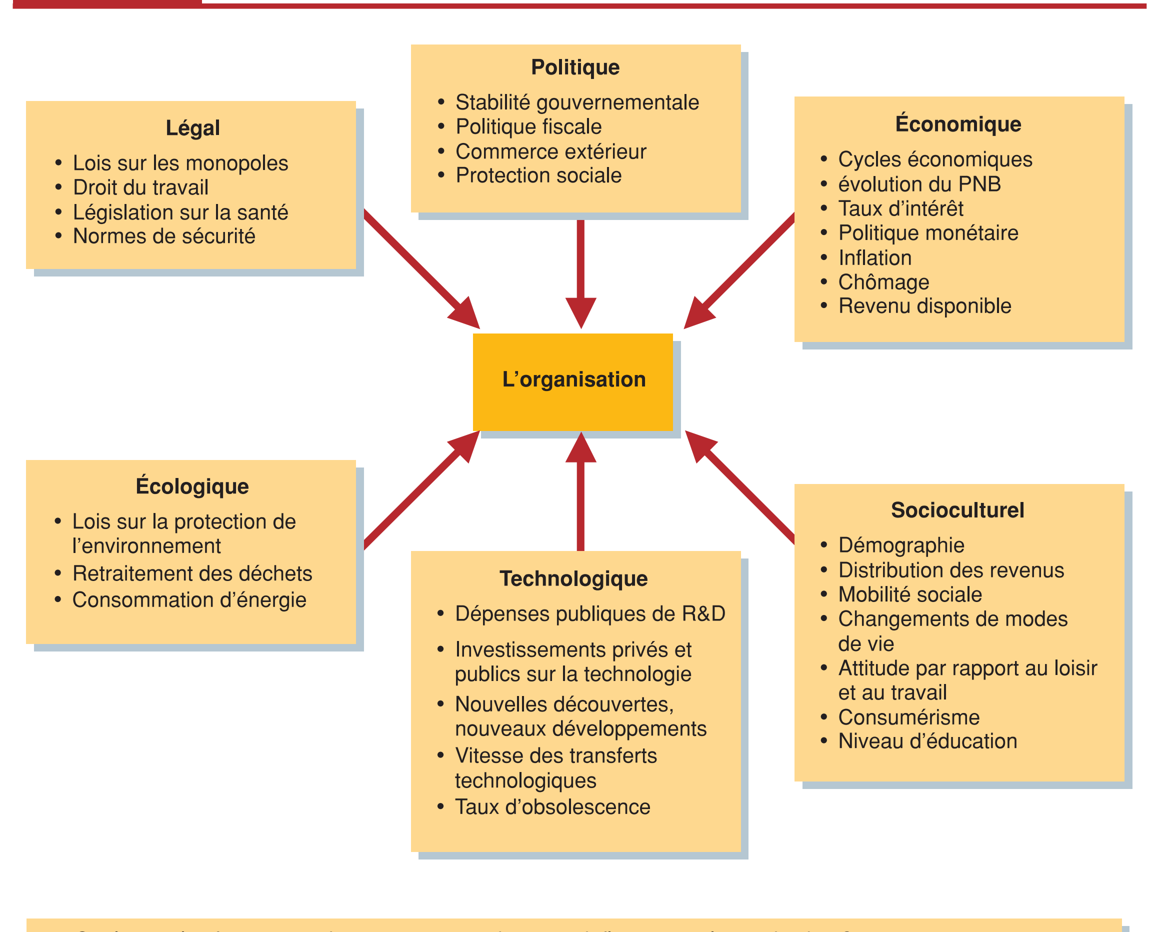
Dans la plupart des pays occidentaux, les programmes de recyclage des déchets n'ont pas encore atteint les résultats escomptés.
L'opinion a pris conscience du problème de la diminution des réserves mondiales en eau potable. L'utilisation de nitrates pour l'agriculture et le traitement des rejets industriels ont fait l'objet de débats.
L'utilisation agricole d'organismes génétiquement modifiés continue de soulever de vives polémiques.

Fournisseurs

Courant 2004, le prix du pétrole a très fortement augmenté du fait de la guerre en Irak, de l'instabilité politique au Venezuela, des démêlés judiciaires de la compagnie pétrolière russe Youkos et surtout de la forte croissance de l'économie chinoise. Le prix des produits liés au pétrole a connu une forte inflation (billets d'avion, essence, plastiques, pigments, etc.), tout comme celui de nombreuses autres matières premières (papier, minerais, etc.), ouvrant la voie à de possibles substitutions.

Il est particulièrement important de souligner que le modèle PESTEL doit être utilisé pour comprendre l'impact *futur* des facteurs environnementaux, qui peut être significativement différent de leur impact passé. Lorsque l'incertitude est élevée, la construction de scénarios (voir la section 2.2.4 ci-après) peut se révéler particulièrement utile.

Schéma 2.2 Le modèle PESTEL



- Quels sont les facteurs environnementaux qui ont une influence sur l'organisation ?
- Lesquels de ces facteurs sont les plus importants à l'heure actuelle ? Et dans les années qui viennent ?

2.2.2 Les tendances structurelles

Les éléments du schéma 2.2 n'ont que peu d'intérêt si on les considère comme une simple liste d'influences. Ce qui importe, c'est de comprendre quelles sont réellement leurs implications et donc de les situer dans une dynamique d'ensemble. On

peut ainsi identifier un certain nombre de **tendances structurelles**, c'est-à-dire des forces susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché. C'est l'*effet combiné* de *certaines* de ces tendances qui importe, non l'impact spécifique de chacune. Un bon exemple est donné par les forces qui poussent à la globalisation de certaines activités (voir le schéma 2.3)[5].

*Les **tendances structurelles** sont les forces susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché*

- On constate une *convergence croissante de la demande*, au niveau mondial, pour toute une série de raisons. Dans certains marchés, les besoins et les préférences des clients deviennent semblables. La consommation tend par exemple à s'uniformiser en ce qui concerne les boissons gazeuses, l'électronique grand public ou les micro-ordinateurs. La prolifération des restaurants McDonald's à Moscou ou à Pékin signale une tendance comparable en ce qui concerne la restauration rapide. Les entreprises présentes sur ces marchés globaux deviennent elles-mêmes globales, ce qui les oblige à repérer des fournisseurs capables de les accompagner dans leur expansion. Les grandes entreprises multinationales demandent par exemple aux cabinets d'audit et de conseil de leur fournir des services identiques pour toutes leurs implantations. Cette globalisation entraîne également une homogénéisation des politiques de marketing : les marques, les modes de distribution et la communication peuvent être développés au niveau mondial, comme le montrent les exemples de Microsoft, The Gap, Nokia ou L'Oréal. Cela renforce l'uniformisation de la clientèle et permet aux firmes globales de réduire leurs frais de commercialisation. Même les services publics sont sujets à cette tendance, comme le montre l'internationalisation croissante de l'audience des grandes écoles et universités.
- L'approche globale permet de dégager d'autres *avantages de coûts*. C'est particulièrement vrai pour les industries telles que les composants électroniques, dans lesquelles la recherche d'*économies d'échelle* implique la fabrication en très grande série de produits standardisés. D'autres économies peuvent être obtenues par la *centralisation des achats* auprès des fournisseurs les plus compétitifs, comme on peut le constater dans l'industrie automobile ou dans l'informatique. La recherche d'avantages de coûts liés à la *localisation* – comme l'utilisation d'une main-d'œuvre à très bon marché, des taux de change favorables ou la disponibilité de ressources naturelles – pousse les entreprises à s'implanter là où les conditions sont les plus intéressantes. Grâce à la fiabilité des télécommunications et à la présence d'une main-d'œuvre très qualifiée mais peu coûteuse, un nombre croissant d'entreprises européennes implantent leurs départements de comptabilité ou de service à la clientèle en Inde. Un numéro gratuit aux Pays-Bas peut ainsi aboutir à un centre d'appel à Bombay. D'autres entreprises, qui doivent supporter des *coûts de développement* de produits particulièrement élevés, cherchent à opérer globalement afin de réduire la largeur de leur gamme. C'est notamment le cas dans la pharmacie ou dans l'automobile.
- L'intervention des gouvernements a également favorisé la globalisation des marchés. Avec l'effondrement du modèle soviétique, la quasi-totalité des nations a adopté le modèle de l'économie de marché, ce qui a facilité la libéralisation des échanges commerciaux dans le monde. Cette évolution a été encouragée par la standardisation internationale d'un grand nombre de produits, comme dans l'industrie aéronautique, l'informatique ou l'automobile.

La création de larges zones de libre-échange, comme l'Union européenne, l'ALENA ou le Mercosur, a également permis de mettre fin à un grand nombre de réglementations locales. Il convient cependant de souligner que de nombreux standards nationaux subsistent encore, ce qui réduit la pertinence des stratégies globales dans certaines industries de biens ou de services. En dépit des efforts de Bruxelles, beaucoup de particularismes locaux continuent à freiner l'*harmonisation des standards* dans l'Union européenne, par exemple dans l'agroalimentaire ou dans les assurances. Les gouvernements peuvent également encourager la globalisation en cherchant à attirer des investisseurs étrangers par des conditions fiscales et sociales particulièrement avantageuses. Au Royaume-Uni, les gouvernements conservateurs des années 1980 et 1990 ont ainsi utilisé la baisse du niveau des salaires comme un argument permettant de séduire les industriels américains ou asiatiques. De même, le gouvernement français a accordé des avantages spécifiques à Disney pour l'implantation de son parc d'attraction à Marne-la-Vallée en 1987 ou à Toyota pour la construction de son usine à Valenciennes en 1998. Cependant, depuis le début des années 2000, les mouvements de contestation altermondialistes, qui dénoncent l'impact de la globalisation sur les pays émergents, ont gagné en audience, notamment en manifestant lors des réunions de l'Organisation mondiale du commerce.

- Plus les concurrents globaux sont nombreux, plus ceux qui ne le sont pas encore sont poussés à le devenir. Le développement du commerce international suit la théorie des dominos : si une entreprise devient globale, ses concurrents sont tôt ou tard obligés de la suivre afin de profiter des mêmes avantages, en particulier lorsque les clients sont eux-mêmes globaux ou lorsque la demande est homogène au niveau mondial. Il arrive fréquemment qu'une entreprise utilise ses implantations dans des pays à main-d'œuvre bon marché pour subventionner ses opérations dans des pays plus riches et ainsi dominer la concurrence locale. Celle-ci n'a plus alors d'autre choix que de délocaliser à son tour sa production. Ce phénomène est particulièrement flagrant dans le textile, l'électronique grand public ou le jouet, industries dans lesquelles les concurrents strictement locaux sont désormais confinés dans des stratégies de niche.

Le schéma 2.3 présente les tendances structurelles de l'environnement qui concernent plus particulièrement une entreprise multinationale. Cependant, il convient de souligner que l'impact de ces forces sur chacune des activités de l'entreprise peut différer (comme le montre l'illustration 2.2).

Le schéma 2.3 n'est qu'un exemple d'utilisation des tendances structurelles, qui varient nécessairement selon l'industrie ou l'activité. Le commerce de détail est ainsi avant tout concerné par l'évolution des goûts et des comportements des consommateurs locaux. À l'inverse, un constructeur informatique sera particulièrement sensible aux développements technologiques qui peuvent accélérer l'obsolescence de certains produits. De même, les managers du secteur public doivent rester attentifs à d'autres types de tendances structurelles : orientations idéologiques, politiques budgétaires et évolutions démographiques. Le vieillissement de la population et la réduction du taux de natalité ont ainsi une influence majeure sur l'activité des services publics, ce qui se traduit par plusieurs tendances structurelles : financement de la couverture sociale, équilibre du système de retraites, stabilité politique, développe-

Schéma 2.3 **Les facteurs de globalisation**



Source : adapté de G. Yip, *Total Global Strategy II*, Prentice Hall, 2003, chapitre 2.

ment économique, etc. De même, l'impact du vieillissement de la population diffère selon le service public considéré : il entraîne un accroissement relatif des dépenses de santé mais une réduction des besoins éducatifs.

2.2.3 Le diamant de Porter

Dans la précédente section, nous avons montré comment les tendances structurelles peuvent être identifiées au moyen d'une analyse PESTEL et de quelle manière elles influent sur l'environnement concurrentiel. L'importance relative de ces facteurs et leur effet combiné diffèrent selon les zones géographiques. Un bon exemple de l'influence environnementale dans le contexte de la concurrence globale est fourni par Michael Porter dans son ouvrage *L'avantage concurrentiel des nations*[6]. Ce modèle, connu sous le nom de **diamant de Porter**, suggère qu'il existe des raisons intrinsèques au fait que certaines nations – ou certaines industries au sein d'une même nation – sont plus compétitives que d'autres (voir le schéma 2.4). Là encore, il s'agit de montrer que les tendances du macro-environnement peuvent être envisagées de manière stratégique.

*Le **diamant de Porter** suggère qu'il existe des raisons intrinsèques au fait que certaines nations – ou certaines industries au sein d'une même nation – sont plus compétitives que d'autres*

Illustration 2.2

Pilkington et la globalisation

Les activités d'une même entreprise peuvent être plus ou moins influencées par la globalisation.

Dans la continuité des évolutions qu'elles ont traversées au XXe siècle, les grandes entreprises industrielles localisées dans les pays développés ont dû faire face à de sérieux défis au début des années 2000. C'était particulièrement vrai pour les producteurs de matériaux de base comme l'acier, le ciment ou le verre, confrontés à une concurrence intense et mondiale. Si la fondation du verrier britannique Pilkington remonte à 1826, l'année charnière de son histoire fut 1959, avec l'introduction d'un nouveau procédé de fabrication du verre, le « verre flotté ». Grâce à la vente de licences de ce procédé, qui révolutionna toute l'industrie du verre en réduisant de moitié les coûts variables de fabrication des vitres, l'entreprise put mener une politique d'internationalisation massive au travers d'acquisitions. Au milieu des années 2000, son chiffre d'affaires dépassait les 4 milliards d'euros, avec des implantations industrielles dans 24 pays sur 5 continents.

Le verre plat – c'est-à-dire les vitres, par opposition au verre creux utilisé pour les bouteilles et flacons – avait deux usages principaux : le bâtiment (fenêtres et portes vitrées) et l'automobile (pare-brise et fenêtres). La compétition dans l'industrie du verre et dans ses industries clientes provoquait une globalisation croissante de leur activité. Certains de ces facteurs de globalisation avaient un impact sur l'ensemble de l'entreprise alors que d'autres influaient différemment sur le bâtiment et sur l'automobile.

Influence des États

On trouvait dans cette catégorie d'influences une libéralisation générale du commerce international, les réglementations sur les normes d'isolation dans les bâtiments ou les démarches gouvernementales visant à attirer des investissements étrangers – par exemple l'implantation d'usines automobiles. Les pays d'Europe de l'Est, dont les marchés avaient été profondément réformés dans les années 1990, rejoignaient les uns après les autres l'Union européenne.

Convergence des marchés

Même si certaines spécificités locales perduraient, l'industrie automobile s'était fortement globalisée. Les principaux constructeurs étaient présents dans la plupart des régions du monde. La standardisation de leurs gammes de produits les conduisait à favoriser des fournisseurs capables de les approvisionner à l'échelle mondiale. À l'inverse, l'industrie du bâtiment était très fragmentée, avec des différences considérables de conceptions, méthodes et exigences d'un continent à l'autre. Les différences de climat avaient un impact déterminant sur l'utilisation du verre par les architectes.

Avantages de coûts

Le verre est un produit fragile, lourd et relativement peu coûteux. Transporter du verre sur de longues distances est donc économiquement peu pertinent. Par ailleurs, l'intensité capitalistique de l'industrie verrière était particulièrement élevée : une usine de verre flotté coûtait entre 100 et 150 millions d'euros et devait tourner au minimum à 70% de sa capacité pour atteindre son seuil de rentabilité annuel de 200 000 tonnes.

Concurrence globale

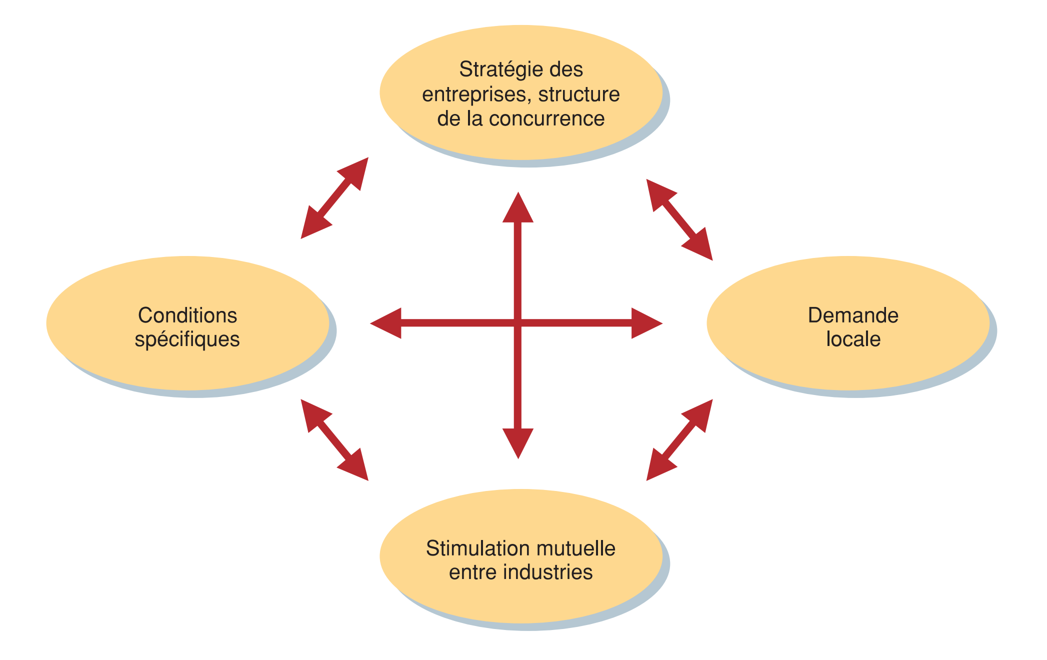
Du fait de ces différentes influences, la production de verre était une industrie de plus en plus concentrée. Au milieu des années 2000, il ne restait plus que six principaux concurrents, parmi lesquels seulement trois (Saint-Gobain, Pilkington et Asahi) pouvaient prétendre avoir une présence significative sur les principaux marchés mondiaux, que ce soit avec leurs propres usines ou au travers d'alliances.

Source : pilkington.com

Questions

1. En utilisant le schéma 2.3, construisez les diagrammes correspondant à l'activité bâtiment et à l'activité automobile de Pilkington.
2. Expliquez en quoi cela devrait avoir une influence sur l'organisation de l'entreprise.

Schéma 2.4 **Le diamant de Porter – les déterminants de l'avantage national**



Source : M. Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, 1993.

Porter suggère que l'origine nationale d'une organisation joue un rôle important dans sa capacité à dégager un avantage global. En effet, la localisation de départ procure – ou ne procure pas – un certain nombre de facteurs fondamentaux à partir desquels les organisations sont capables de construire et de développer leur compétitivité.

- Il existe de nombreuses *conditions spécifiques* qui permettent d'expliquer les fondements d'un avantage au niveau d'une nation, et qui constituent un socle à partir duquel il est possible d'établir des facteurs de performance. Dans des pays comme le Japon ou la Suède, où le droit du travail et la culture rendent les licenciements extrêmement difficiles, l'automatisation et la robotisation se sont ainsi naturellement développées dans l'industrie. De même, le multilinguisme des Suisses leur a donné un avantage significatif dans la banque.
- Les caractéristiques de la *demande locale* d'une nation structurent les bases de l'avantage concurrentiel des organisations qui y sont implantées. Ainsi, le niveau d'exigence des consommateurs japonais en matière d'équipement électrique et électronique a largement stimulé les constructeurs locaux, comme Matsushita ou Sony. Dans les pays scandinaves, le coût prohibitif de l'installation de lignes téléphoniques a encouragé le développement du téléphone

mobile, ce qui a largement favorisé le développement des constructeurs locaux, Nokia et Ericsson. De même, l'éloignement entre les centrales électriques et les zones d'habitation – tout comme la présence d'industries consommatrices d'énergie telles que la sidérurgie et la papeterie – a assuré la prospérité des fabricants d'équipements de distribution électrique à haute tension (ABB).

- Des industries peuvent se *stimuler mutuellement*. En Italie, l'industrie de la chaussure en cuir, celle de la machine outil pour la cordonnerie et les bureaux de design et de style ont ainsi connu un développement synchrone. Au Danemark, les succès dans l'industrie laitière, la bière et les enzymes industrielles sont interdépendants. À Singapour, les services portuaires et les chantiers navals ont largement profité l'un de l'autre.
- Les caractéristiques de la *concurrence*, de la *stratégie* et de la *structure* des *entreprises* dans un pays donné permettent également d'expliquer certains avantages. En Allemagne, le niveau de fiabilité et de technicité de l'industrie mécanique provient en grande partie du goût national pour les processus systématiques et pour les structures hiérarchiques. L'existence d'une concurrence locale et la recherche d'un avantage compétitif face à des rivaux nationaux peuvent aider les organisations dans leur développement global. La concentration des constructeurs automobiles américains à Détroit ou la proximité de Mercedes et de BMW en Allemagne en sont de bons exemples. Selon Porter, l'intensité de la concurrence locale est un déterminant fondamental de l'avantage concurrentiel global. C'est une des explications principales du succès des entreprises japonaises, fortement stimulées par un marché local très concurrentiel. Il en est de même pour l'industrie chimique allemande ou pour les entreprises pharmaceutiques suisses.

Le diamant de Porter a été utilisé de diverses manières. Au niveau national, différents gouvernements l'ont employé afin de définir quelles politiques pourraient permettre d'améliorer l'avantage concurrentiel de leur industrie. Étant donné que l'argumentation repose essentiellement sur l'idée très libérale que la rivalité locale est la source de la compétitivité globale, les gouvernements doivent encourager la concurrence. On peut remarquer que cela va à l'encontre de la politique industrielle française, qui a longtemps consisté à établir un seul champion national par industrie (Aerospatiale, Usinor, Alcatel, Thomson, Bull, etc.), puis à le défendre par des mesures protectionnistes jusqu'à ce que chacun d'entre eux soit finalement incorporé dans un ensemble européen plus vaste. Il est également possible de stimuler les entreprises locales en fixant des niveaux d'exigence très élevés en terme de performances, de sécurité ou de protection de l'environnement. Enfin, en encourageant la coopération verticale entre les fournisseurs et leurs clients, on peut faciliter les innovations.

Les implications du diamant de Porter permettent également d'expliquer les différences de compétitivité entre les différentes *régions* d'un même pays. Les collectivités territoriales peuvent ainsi appuyer leur développement économique sur l'existence et le soutien de districts industriels locaux[7] (le plastique en Haute-Savoie, le parfum dans l'Orléanais, la chaussure dans le Choletais, la coutellerie en Aveyron, etc.). De même, on peut chercher à compenser des désavantages structurels (enclavement, exode rural, poids excessif d'industries en déclin, etc.) par des politiques économiques volontaristes.

Les organisations peuvent également utiliser le diamant de Porter afin de définir dans quelle mesure il leur est possible de s'appuyer sur leurs spécificités locales pour établir leur avantage global. Ainsi, Benetton a historiquement profité du tissu industriel de la région de Trévise en Italie du Nord pour sous-traiter sa production auprès de 450 PME locales, avant de construire un réseau mondial de 7 000 boutiques indépendantes[8].

2.2.4 Les scénarios[9]

Lorsque l'évolution de l'environnement est particulièrement incertaine du fait de la combinaison d'une grande complexité et d'une turbulence élevée, il peut se révéler impossible de construire une vision unique de l'influence des tendances structurelles. Il convient alors d'utiliser une autre approche. Un **scénario** est une représentation plausible et détaillée de différents futurs envisageables, obtenue à partir de la combinaison de tendances structurelles très incertaines. Par exemple, dans l'industrie pétrolière, du fait du poids des investissements, il est nécessaire de construire une représentation de l'environnement à 20 ans. Même si de nombreuses influences peuvent être identifiées dans l'environnement (progrès technologiques, pressions écologiques, etc.), seules quelques-unes sont réellement cruciales, au premier rang desquelles la disponibilité et le prix de la matière première ou le niveau de demande lié à la conjoncture économique. Bien entendu, il n'est pas possible de prévoir l'évolution de ces facteurs à un horizon de 20 ans, mais l'anticipation est plus facile lorsqu'on dispose de différents scénarios. Dans d'autres industries où le niveau d'incertitude est très élevé pour un horizon de temps bien plus court (micro-informatique, vente sur Internet, etc.), les scénarios peuvent se révéler tout aussi utiles. La planification par scénarios n'a pas pour objet de prévoir l'imprévisible mais d'envisager de multiples futurs plausibles. Les scénarios ne s'appuient pas sur l'intuition : chacun doit posséder sa logique propre et doit pouvoir être considéré indépendamment des autres (voir l'illustration 2.3).

*Un **scénario** est une représentation plausible et détaillée de différents futurs envisageables, obtenue à partir de la combinaison de tendances structurelles très incertaines*

L'explicitation et la discussion de ces scénarios améliorent l'apprentissage organisationnel en attirant l'attention des managers sur la hiérarchisation des forces environnementales. La méthode des scénarios se déroule généralement en trois étapes : (1) construction des scénarios à partir des tendances structurelles ; (2) élaboration des stratégies découlant de chaque scénario ; (3) suivi des évolutions de l'environnement et ajustements éventuels des stratégies. Il n'est pas impossible que plusieurs scénarios se déroulent au cours du temps, nécessitant des réorientations stratégiques successives.

L'illustration 2.3 montre comment ce processus peut être mené à bien. Il est essentiel de bien identifier les hypothèses sur les tendances structurelles de l'environnement. Il convient cependant de se limiter à quelques hypothèses fondamentales, car la complexité de la construction des scénarios croît exponentiellement avec le nombre d'hypothèses retenues. Cette sélection peut être effectuée par exemple en se focalisant sur les forces qui (1) ont l'impact potentiel le plus élevé et (2) dont l'évolution est incertaine (comme c'est le cas pour les quatre facteurs retenus dans l'illustration 2.2(a) pour l'édition). Chaque combinaison de ces facteurs peut conduire à un futur différent. Si le nombre de facteurs à prendre en compte est trop important, les scénarios risquent de ne

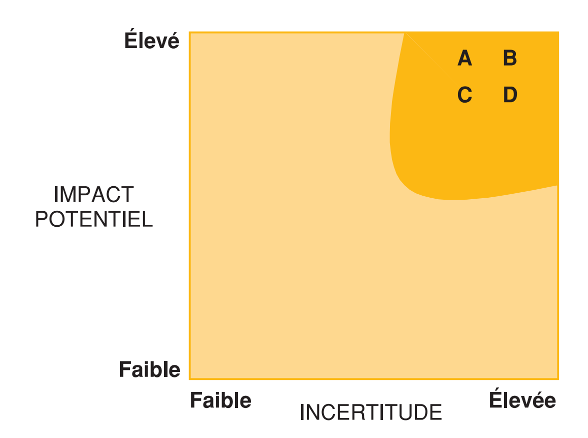
Illustration 2.3

La construction de scénarios

L'édition et l'énergie sont deux industries confrontées à un environnement changeant, dont l'évolution est difficile à prévoir à partir de l'expérience ou d'une analyse historique.

(a) L'édition : des scénarios construits à partir de configurations de facteurs

Étape 1 : Identification des facteurs environnementaux dont l'impact et l'incertitude sont très élevés



A : Développement du marché des communications électroniques

B : Perception des livres par les consommateurs, par rapport aux substituts électroniques

C : Coût du papier et des autres matières premières

D : Subventions et régulation par l'État

Étape 2 : Identification des futurs possibles pour chaque facteur

A : (i) Changement rapide
(ii) Changement progressif

B : (i) Favorable
(ii) Défavorable

C : (i) Élevé et en augmentation
(ii) Stable

D : (i) En faveur des livres
(ii) En faveur des supports électroniques

Étape 3 : Construction de scénarios à partir de configurations plausibles des facteurs

Scénario 1 : stabilité

La réglementation (D(i)) encourage les consommateurs à préférer les livres aux substituts électroniques (B(i)). Les marchés électroniques se développent progressivement (A(ii)) alors que le coût du papier et des autres matières premières reste stable (C(ii)).

Scénario 2 : le chaos électronique

Le développement rapide du marché des communications électroniques (A(i)) est encouragé par des subventions et des réglementations gouvernementales (D(ii)). De plus, les consommateurs préfèrent les supports électroniques aux livres (B(ii)) et le coût du papier et des matières premières augmente (C(i)).

Scénario 3 : La société de l'information

La perception des livres par rapport aux supports électroniques reste stable (B(ii)). Le marché des communications électroniques connaît une croissance mesurée (A(ii)), alors que le gouvernement continue à protéger l'industrie du livre (D(i)). Cependant, le prix du papier et des matières premières augmente fortement (C(i)).

(b) Les scénarios thématiques pour le secteur de l'énergie

Afin de démontrer l'utilité pratique de la construction de scénarios, un groupe de travail a été constitué par L'Association britannique de planification stratégique. C'est dans ce cadre que trois scénarios d'évolution du secteur de l'énergie ont été élaborés pour la période 2005-2050.

L'énergie à bon marché

Dans ce scénario, de nouvelles technologies de stockage et de transmission ont réduit la contrainte de génération et d'économie d'énergie dans les pays consommateurs. L'accent repose plutôt sur la production à la source dans les pays producteurs, sur les importations d'énergie et sur le stockage local. Les gouvernements sont alors avant tout attentifs à leur politique énergétique extérieure.

Le village vert

Dans ce scénario, de nouvelles formes de génération locale d'énergie sont développées, avec la volonté permanente de maintenir la production à une petite échelle. Il s'agit de mettre en œuvre des énergies de substitution respectueuses de l'environnement. La génération sur site, les énergies renouvelables et le développement durable constituent les axes fondamentaux. Les gouvernements sont alors principalement attentifs aux questions sociales.

Le meilleur des mondes

Ce dernier scénario repose sur le développement de piles à combustible de grande capacité, la quasi-disparition des émissions polluantes et le recours à de multiples formes de génération (énergies renouvelables, nucléaire, hydrogène, etc.). La culture est entrepreneuriale, technologiquement avancée, focalisée sur les consommateurs et les attentes du marché. Les gouvernements sont alors relativement peu interventionnistes.

Même si ces trois scénarios sont distincts, certains thèmes communs permettent de voir émerger des tendances structurelles. Dans les trois cas, il est prévu que les prix de l'électricité augmentent à court terme, du fait de la dépendance envers les importations de pétrole. L'impact des nouvelles technologies de transmission et de stockage, permettant une réduction des coûts d'importation et une moindre nécessité de la production locale, est alors déterminant dans les trois cas. En effet, les progrès de ces technologies devraient fortement accroître l'intérêt des énergies renouvelables et modifier en profondeur les règles du jeu du marché. Selon les trois scénarios, si ces avancées technologiques ne sont pas réalisées, l'augmentation des coûts énergétiques provoquera un repli sur des solutions locales. Quoi qu'il arrive, les politiques menées par les gouvernements seront déterminantes, tant en termes de soutien à l'innovation, d'ouverture à la concurrence que de taxation.

Les différents points identifiés dans ces scénarios présentent toute une série d'impacts sur les différentes parties prenantes du secteur énergétique. Il resterait bien entendu à les étudier en détail.

Source : A. Shaukat et G. Ringland, « Imagine », *Utility Week*, vol. 20, no. 11 (2003), pp. 20-21.

Question

Choisissez une industrie de biens ou de services qui vous est familière et construisez deux ou trois scénarios d'évolution, en utilisant l'une ou l'autre des méthodes présentées ici.

pas émerger facilement. Il est alors préférable de les réunir par « tonalités » ou « orientations ». On peut par exemple retenir (1) un futur optimiste et un futur pessimiste ou (2) deux ou trois thèmes dominants, comme dans l'illustration 2.2(b). Dans un cas comme dans l'autre, les partisans de la planification par scénarios insistent sur le fait qu'il faut éviter d'attribuer une probabilité chiffrée à chacun des facteurs, car cela donne à la méthode une pseudo-rigueur scientifique qui peut se révéler trompeuse.

En résumé, les *scénarios* sont particulièrement utiles lorsqu'une vision à long terme de la stratégie – au minimum cinq ans – est nécessaire et surtout lorsqu'il existe un nombre limité de facteurs clés de succès dont l'influence est très incertaine.

2.3 L'industrie

*Une **industrie** est un groupe d'organisations proposant la même offre de biens ou de services*

Dans la section précédente, nous nous sommes concentrés sur la compréhension des aspects globaux de l'environnement. Cependant, l'impact de ces influences générales transparaît dans l'environnement immédiat de l'organisation au travers des évolutions des forces concurrentielles qui façonnent l'*industrie*. Une **industrie** – également quelquefois appelée *secteur d'activité* – peut être définie comme « un groupe d'organisations proposant la même offre de biens ou de services[10] » ou plus largement comme « un groupe d'entreprises proposant des offres étroitement substituables[11] ». Le concept d'industrie peut être étendu aux services publics : les services sociaux, les services de santé ou l'éducation rassemblent également de nombreux prestataires au moins partiellement concurrents. D'un point de vue stratégique, quelle que soit l'industrie, les managers doivent comprendre quelles sont les forces concurrentielles à l'œuvre. Celles-ci déterminent en effet l'attractivité du secteur considéré et conditionnent les leviers que les concurrents seront susceptibles d'utiliser. Cette compréhension est capitale pour les choix de produits et marchés, notamment en ce qui concerne la décision de pénétrer sur un secteur ou de s'en désengager.

*La **convergence** correspond à la situation dans laquelle des industries préalablement distinctes commencent à se chevaucher en termes d'activités, de technologies, de produits et de clients*

Il est essentiel de souligner que les frontières d'une industrie peuvent évoluer au cours du temps, par exemple au travers de la *convergence* d'activités autrefois séparées comme l'informatique et l'électronique grand public (voir l'illustration 1.1 dans le chapitre 1). La **convergence** correspond à la situation dans laquelle des industries préalablement distinctes commencent à se chevaucher en termes d'activités, de technologies, de produits et de clients[12]. Deux catégories de forces peuvent provoquer une telle convergence. Tout d'abord, la convergence peut résulter de l'offre, lorsque les producteurs eux-mêmes considèrent qu'il existe des liens entre des industries ou des secteurs distincts. Ce type d'évolution est particulièrement fréquent dans les services publics, où des secteurs semblent constamment réunis puis séparés au sein de ministères continuellement rebaptisés (ministère de la Santé, ministère de la Santé et de la Protection sociale, ministère de la Santé, de la Famille et des Personnes handicapées, ministère de la Santé publique et de l'Assurance maladie, ministère des Solidarités, de la Santé et de la Famille, etc.). La convergence peut également être provoquée par des facteurs environnementaux, tels qu'une évolution de la réglementation ou l'apparition d'une nouvelle technologie.

Les frontières d'une industrie peuvent également être détruites par des forces issues du macro-environnement. Par exemple, la vente sur Internet s'attaque aux frontières traditionnelles de la distribution en proposant aux industriels de nouveaux canaux de diffusion – ce qu'il est convenu d'appeler de nouveaux *modèles économiques*[13] – tels que les sites de commerce en ligne ou les enchères (voir la section 9.3). Cependant, ces changements ne prennent réellement leur sens qu'à la condition que les clients se les approprient. La convergence peut donc également résulter de la demande, lorsque les clients se comportent comme si les industries avaient déjà convergé. Ils peuvent ainsi avoir tendance à remplacer un produit par un autre (par exemple les téléviseurs par les PC ou les PDA par les téléphones). Les clients peuvent également considérer qu'il existe des liens entre des produits complémentaires, qu'ils souhaitent alors obtenir sous forme d'offres jointes. Les forfaits de vacances, qui rassemblent le voyage, l'hébergement, la restauration et différentes excursions constituent un bon exemple de ce type d'offres, qui ont provoqué l'apparition d'un nouveau segment dans l'industrie du voyage (l'importance des segments de marché sera étudiée plus en détail dans la section 2.4.2 ci-dessous). L'illustration 2.4 montre comment la convergence peut créer un nouveau secteur et quels défis stratégiques peuvent en résulter.

La suite de la présente section détaille les forces qui conditionnent la concurrence au sein d'une industrie.

2.3.1 Les sources de la concurrence : le modèle des 5 forces

La notion de concurrence est inhérente à celle de stratégie. Une organisation qui n'a aucun concurrent n'a pas besoin de stratégie. De même, la pertinence d'une stratégie ne se juge jamais dans l'absolu, mais en termes relatifs. Or, les managers sont généralement obnubilés par les concurrents immédiats, alors que bien d'autres forces peuvent influencer la compétitivité d'une organisation. Le **modèle des 5 forces de la concurrence**, défini par Michael Porter[14], consiste à identifier les fondements de la concurrence dans une industrie (voir le schéma 2.5). Bien que cet outil ait été conçu au départ pour les entreprises privées, il peut être utile à la quasi-totalité des organisations, qu'elles soient industrielles ou de services, privées ou publiques.

*Le **modèle des 5 forces de la concurrence** consiste à identifier les fondements de la concurrence dans une industrie*

Le postulat de départ de Porter est que l'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un *avantage concurrentiel*, qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit (pour une entreprise) ou à capter les ressources nécessaires à son existence (pour une organisation publique). Dans cette optique, le propos ultime de Renault Nissan n'est pas de faire des voitures, mais des bénéfices, que ceux-ci soient ensuite réinvestis, distribués aux actionnaires, prélevés sous forme d'impôts ou utilisés pour accroître la masse salariale. Il découle de ce postulat que la notion de concurrence doit être élargie : sera considéré comme concurrent tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise à générer du profit et plus largement tout ce qui peut empêcher une organisation de constituer un avantage concurrentiel en limitant son degré de liberté stratégique. Porter a identifié cinq types d'intervenants qui ont cette capacité. La détermination de la structure concurrentielle d'une industrie passe donc par la mesure et la hiérarchisation de ces cinq forces de la concurrence,

Illustration 2.4

La bioinformatique

La convergence de certaines industries peut offrir de nouvelles opportunités.

Au milieu des années 2000, les interactions entre l'industrie de la santé, l'informatique, la chimie fine, voire l'agriculture, étaient de plus en plus fréquentes. Le décodage du génome humain poussait les industriels à coordonner et à capitaliser leurs connaissances sur les gènes et les protéines. Cette convergence était particulièrement flagrante avec l'informatique, grâce à laquelle il était désormais possible de stocker et de traiter des volumes de données aussi gigantesques et complexes que celles qui permettaient de décrire le génome humain. Cela permettait d'améliorer significativement la compréhension des maladies au niveau moléculaire (notamment les maladies génétiques). Grâce aux technologies informatiques développées par les laboratoires pharmaceutiques et les entreprises de biotechnologies, il était également possible d'optimiser les processus de développement de nouvelles molécules. Or, alors que près de 900 millions de dollars étaient consacrés chaque année au développement de nouveaux remèdes, seulement 25 % de ces découvertes atteignaient le stade final de la commercialisation. Le potentiel de réduction des coûts et d'amélioration des processus de développement était donc considérable.

Cette convergence soulevait cependant des questions stratégiques majeures. On pouvait notamment s'interroger sur le respect de la vie privée des patients face à des systèmes de traitement des données parfois inquisiteurs, ou sur la pertinence du développement de technologies si coûteuses qu'elles dériveraient nécessairement vers une médecine à deux vitesses, entre les quelques ceux qui pourraient se les offrir et la vaste majorité qui en serait privée. Les politiques publiques censées accompagner cette évolution étaient également à définir, tout comme le type de convergence qui en résulterait : fallait-il créer de toutes pièces des entreprises de bioinformatique ou au contraire encourager des alliances et partenariats entre les acteurs déjà en place dans différentes industries ? On pouvait également identifier les prémisses d'un vaste mouvement de consolidation, certains acteurs majeurs ayant décidé, à coup de fusions et acquisitions, d'acquérir des compétences en bioinformatique.

Les bénéfices de cette convergence ne prendraient réellement leur sens qu'à partir du moment où ils auraient un impact sur le véritable utilisateur de ces nouvelles technologies : le secteur de la santé. Or, la vitesse d'évolution de ce secteur était significativement plus lente que celle de l'industrie informatique, notamment dans les pays où le système de santé relevait d'un monopole public. Il s'agissait donc d'établir des relations pérennes et fructueuses entre des cultures aussi différentes que celles des entreprises innovantes de la bioinformatique et celles des vastes administrations, souvent bureaucratiques, qui géraient les systèmes de santé.

Source : adapté du site Internet de Ernst & Young, 2003.

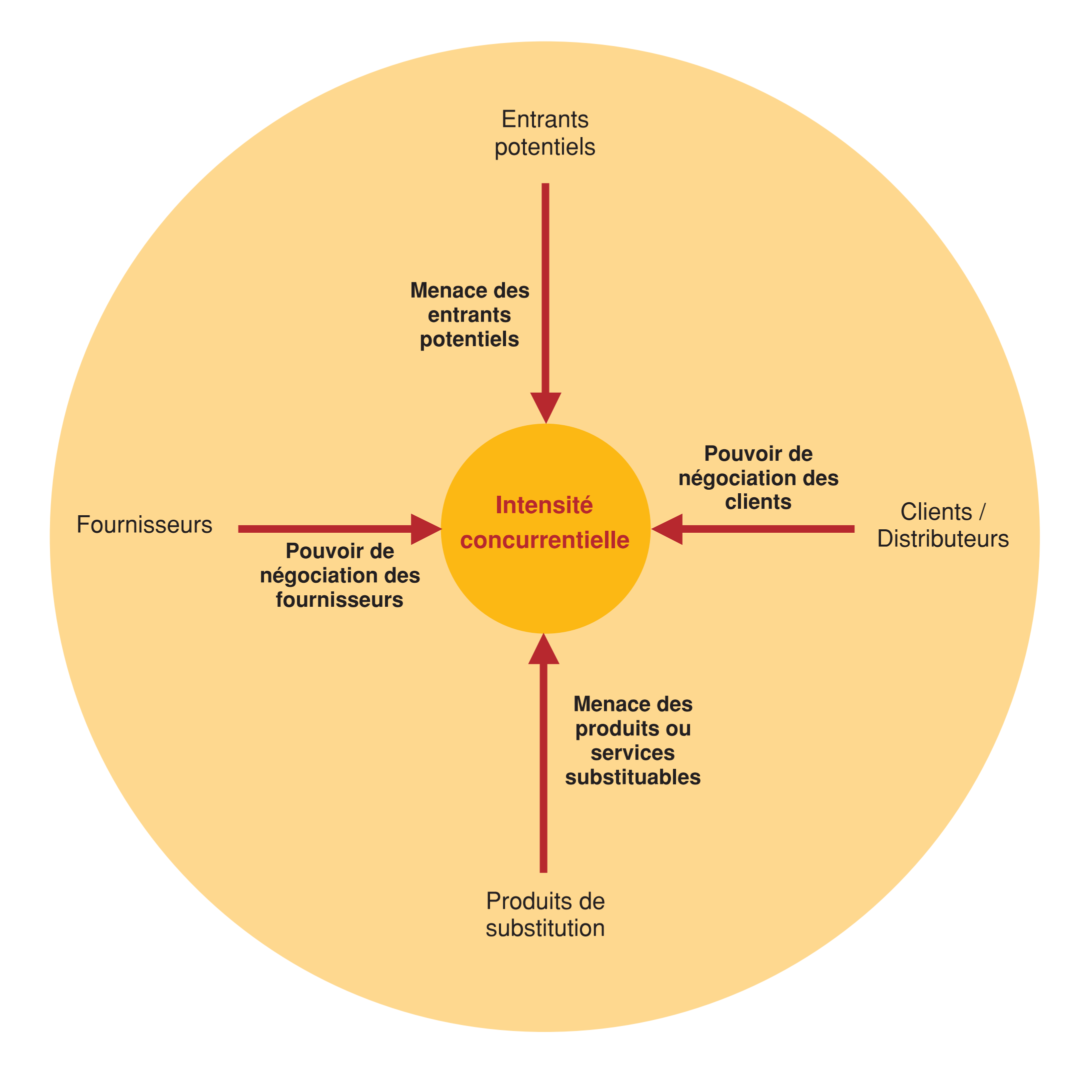
Questions

1. Quelles sont les tendances structurelles qui poussent à la convergence vers la bioinformatique ?
2. À votre avis, comment cette convergence va-t-elle se réaliser ?
3. À quels risques serait confrontée une entreprise dont la stratégie consisterait à devenir un des premiers leaders de l'industrie bioinformatique ?

chacune pouvant capter une partie du profit généré globalement et déstabiliser ainsi l'équilibre du secteur à son avantage.

- Au premier rang de cette concurrence élargie, on compte bien entendu les concurrents au sens classique du terme, c'est-à-dire toutes les organisations qui proposent des biens étroitement substituables à ceux de l'organisation. Leur objectif est bien d'augmenter leur latitude stratégique afin d'accroître leur propre avantage, éventuellement au détriment de celui de l'organisation – par exemple en accaparant des parts de marché. L'*intensité concurrentielle* constitue donc la première force de la concurrence.

Schéma 2.5 **Le modèle des 5 forces de la concurrence**



Source : M.E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.

- Les clients et les distributeurs peuvent également être considérés comme des concurrents, car leur objectif est d'obtenir – par l'exercice de leur pouvoir de négociation – le maximum de biens ou de services pour le prix le plus faible possible. Cela vient nécessairement réduire le profit généré par l'organisation, sauf si elle est capable de répercuter ces baisses de prix sur ses fournisseurs ou si le rapport de force est à son avantage. Le *pouvoir de négociation des clients et des distributeurs* peut donc être considéré comme la deuxième force de la concurrence.

- De manière symétrique, les fournisseurs utilisent leur propre pouvoir de négociation afin d'accroître leur profit, par exemple en réduisant la qualité de leur offre ou en augmentant leurs prix. Le *pouvoir de négociation des fournisseurs* est donc la troisième force de la concurrence.
- Le succès stratégique d'une organisation – et en particulier sa capacité à générer du profit – peut également être fortement altéré par l'apparition de produits ou de services de substitution, qui viennent concurrencer ou rendre obsolète son offre. La *menace des substituts* constitue ainsi la quatrième force.
- Enfin, certaines organisations qui ne sont pas encore présentes dans l'industrie peuvent éventuellement décider d'y intervenir. L'apparition de ces entrants potentiels, qui peut provoquer des bouleversements considérables – comme une guerre de prix, une rupture technologique ou une reconfiguration de la distribution –, entraîne généralement une déstabilisation du secteur, qui se traduit par une diminution brutale des résultats des organisations établies. La *menace des entrants potentiels* est ainsi la cinquième force de la concurrence.

Même si Porter ne l'a pas incluse dans son modèle original, une sixième force a été ajoutée ultérieurement à ce schéma : le *rôle de l'État*. Par leur pouvoir de réglementation, de subvention ou de taxation, les pouvoirs publics sont en effet capables de réduire ou d'accroître l'avantage concurrentiel des organisations, en particulier la capacité des entreprises à générer du profit. Or, si cet ajout est particulièrement important dans des pays où le poids de la sphère étatique est déterminant – comme la France –, il est advenu alors que le modèle de Porter avait déjà été largement popularisé au niveau international sous le nom d'analyse des CINQ forces de la concurrence. De fait, même si le modèle peut inclure six forces, il est toujours appelé *modèle des cinq forces*. Afin de se souvenir que les cinq forces sont au nombre de six – tout comme les héros des *Trois Mousquetaires* sont quatre – on peut utiliser à l'écrit la notation *5(+1) forces*.

Plusieurs éléments doivent être soulignés à propos de ce modèle :

- Le modèle des 5(+1) forces doit être utilisé au niveau d'un *domaine d'activité stratégique* ou DAS (tel qu'il est défini dans le chapitre 1 et précisé dans la section 5.2 du chapitre 5) et non dans le cadre de l'organisation dans son ensemble. En effet, les organisations incluent généralement plusieurs activités. Une compagnie aérienne peut par exemple intervenir sur plusieurs marchés, comme les long-courriers et les vols domestiques, en ciblant des clients distincts, tels que les touristes, les voyages d'affaires ou le fret. L'impact des forces de la concurrence diffère selon ces DAS. Il en découle que lorsqu'une organisation est présente sur plusieurs DAS, l'analyse des 5(+1) forces doit être menée pour chacun d'entre eux.
- Les forces ne sont pas seulement soumises à des évolutions progressives. Elles peuvent également connaître des *ruptures* provoquées par des changements dans le macro-environnement. Comprendre les liens entre les forces de la concurrence et les tendances structurelles est donc essentiel. Des évolutions technologiques peuvent par exemple anéantir l'avantage concurrentiel et les barrières à l'entrée qui protégeaient une organisation. Dans les services publics, un changement de gouvernement peut avoir le même type d'impact.

- Les 5(+1) forces ne sont *pas indépendantes* les unes des autres. La modification de l'une d'entre elle peut déclencher une réaction de la part d'une autre ou provoquer des répercussions sur une troisième. Par exemple, l'incapacité d'entrants potentiels à surmonter les barrières à l'entrée peut les conduire à contourner les réseaux de distribution existants afin de s'adresser directement aux clients finaux. Internet encourage ce type d'évolution.
- La stratégie concurrentielle peut consister à *bouleverser* ces forces plutôt que de s'y conformer. Cette vision dynamique de la concurrence – qui correspond à la stratégie construite, par opposition à la stratégie déduite (voir le chapitre 1) – est examinée en détail dans la section 2.3.2.

Tout en gardant à l'esprit ces différents écueils et limites, le modèle des 5(+1) forces constitue un point d'entrée particulièrement utile à la définition des facteurs clés de succès dans une industrie (voir la section 2.5.2 ci-après).

Le pouvoir des clients/distributeurs et le pouvoir des fournisseurs

Ces deux forces peuvent être présentées simultanément, car elles sont intimement liées. Toute organisation doit se procurer des ressources afin de proposer des biens ou des services. Les relations avec les fournisseurs (en amont) et avec les distributeurs ou les clients (en aval) peuvent réduire les marges de manœuvre d'une organisation, notamment par la diminution du degré de liberté des choix stratégiques. Plus spécifiquement, l'analyse consiste à identifier quel est le pouvoir de négociation de l'organisation par rapport à celui de ses fournisseurs et à celui de ses clients. Le long de cette chaîne d'intervenants – ou au sein de cette *filière* (sur le concept de filière, voir la section 3.6.1 dans le chapitre 3) –, ceux dont le pouvoir est maximal seront le plus à même de capter la plus grande part du profit global ou de constituer l'avantage concurrentiel le plus déterminant.

Le *pouvoir de négociation des acheteurs* – que ce soit celui des clients finaux ou celui des distributeurs – est particulièrement élevé lorsque :

- Ils sont *concentrés*. Moins une organisation a de clients, plus le pouvoir de négociation de chacun d'entre eux est fort. Cela sera d'autant plus vrai que leurs volumes d'achat sont importants. Une bonne illustration de ce phénomène est donnée par la grande distribution en France, où les grandes centrales d'achat de Auchan, Carrefour, Casino, Cora, Intermarché et Leclerc monopolisent 90 % du commerce alimentaire. Cela leur donne un pouvoir de négociation considérable, qui leur permet notamment d'obtenir des réductions de prix extrêmement importantes – sans compter de multiples rabais officieux ou « marges arrières » –, d'obliger leurs fournisseurs à tenir les stocks et à effectuer les livraisons à la demande, voire parfois à relier directement leur système logistique aux caisses enregistreuses des magasins. Les fournisseurs qui refusent de se soumettre à ces conditions courent le risque de ne plus être référencés auprès des centrales d'achat, ce qui implique leur disparition immédiate des linéaires des magasins affiliés. Étant donné le poids de ces centrales dans le chiffre d'affaires des fournisseurs, aucun d'entre eux ne peut risquer cette sanction.
- Les fournisseurs sont nombreux et dispersés, ce qui réduit leur pouvoir de négociation individuel.

- Il existe des sources d'approvisionnement de substitution, ce qui permet de mettre les fournisseurs en concurrence. La déréglementation dans les services publics a provoqué ce type de phénomène.
- L'approvisionnement représente une part importante du coût complet des clients. En effet, dans ce cas, toute volonté de réduction de leurs dépenses va les pousser à exercer le plus de pression possible sur leurs fournisseurs.
- Le coût supporté par le client lorsqu'il change de fournisseur – ce que l'on appelle le *coût de transfert* – est faible et prévisible. Par exemple, en informatique, il est très facile de changer de fournisseur de CD-Rom, mais au contraire extrêmement coûteux de changer de fournisseur de système d'exploitation. Le pouvoir de négociation du client est donc logiquement plus élevé vis-à-vis du premier que du second.
- Il existe une menace d'*intégration vers l'amont* de la part des clients, comme dans le cas des marques lancées par les chaînes de grande distribution (produits Carrefour, Auchan, Leclerc, etc.), qui viennent concurrencer celles de leurs fournisseurs. De même, le rachat du club de football Paris Saint-Germain par Canal+ permet à la chaîne de renforcer son pouvoir dans la négociation des droits de retransmission télévisée des matches.

Réciproquement, le *pouvoir des fournisseurs* est important lorsque :

- Ils sont *concentrés*, voire en monopsone. C'est le cas dans certaines industries, comme le diamant avec De Beers (qui n'a aucun mal à imposer ses prix et ses procédures de vente) ou comme les fabricants asiatiques de mémoires d'ordinateurs, qui provoquent quelquefois des pénuries artificielles afin de faire monter le cours du mégaoctet. Cette situation est également celle de la plupart des services publics, qui n'ont pas d'autre source de financement que le budget de l'État.
- Les *coûts de transfert* sont élevés, par exemple lorsque les procédés de fabrication sont dépendants d'une technologie ou d'un composant spécifique (comme dans l'industrie aéronautique) ou lorsque les produits sont très différenciés. Le coût de transfert peut être constitué par le coût effectif de changement de fournisseur, par exemple parce que des machines ou des systèmes devront être remplacés, mais également par le fait que le risque engendré par ce changement est inacceptable, comme dans le cas d'un composant peu coûteux mais absolument critique, pour lequel toute rupture d'approvisionnement serait catastrophique.
- Le fournisseur a réussi à se construire une *image de marque* particulièrement forte. Une marque puissante génère des coûts de transfert, car elle est rapidement exigée par les clients. C'est une des approches utilisées par les fournisseurs de la grande distribution, qui cherchent à populariser leur marque auprès du grand public afin d'obliger les centrales d'achat à les référencer. Cette volonté de prendre son client direct en tenailles en s'imposant auprès du client final est également à l'origine des campagnes de publicité grand public de Intel, DuPont ou TetraPak. Aucune de ces entreprises ne vend ses produits aux clients finaux, mais en s'imposant auprès d'eux comme des marques incontournables, elles obligent leurs propres clients industriels à les adopter.

- Il existe des menaces d'*intégration vers l'aval*. On peut citer l'intrusion du fabricant de composants électroniques Samsung sur le marché des ordinateurs ou des téléphones portables.
- Les clients sont nombreux et dispersés, ce qui réduit leur propre pouvoir de négociation.

Certaines organisations utilisent des approvisionnements qui ne sont pas des produits. Par exemple, pour les cabinets de conseil, les organismes de formation, les orchestres ou les clubs de sport, la disponibilité de ressources humaines qualifiées est cruciale. Dans ce cas, les fournisseurs – à savoir les individus recherchés – bénéficient également d'un pouvoir de négociation important, surtout s'ils sont capables de se rassembler – par exemple grâce à un syndicat. Ce pouvoir se traduit généralement par des salaires élevés.

L'équilibre ou le contournement des différents pouvoirs de négociation le long de la chaîne d'approvisionnement constitue donc un problème déterminant lors de l'élaboration d'une stratégie :

- Certains industriels – notamment dans l'automobile – ont ainsi exercé leur pouvoir pour exiger de leurs fournisseurs des réductions de prix considérables, ce qui s'est traduit par la disparition de bon nombre d'entre eux. Ceux qui ont survécu y ont gagné des volumes de commande plus importants, mais ils ont dû se soumettre à des critères de coût et de qualité extrêmement stricts. Paradoxalement, ce processus de sélection quasiment darwinien a entraîné une augmentation du pouvoir de négociation des fournisseurs survivants, car chacun représente désormais une part significative des achats des industriels.

- Une organisation peut chercher à intervenir sur des marchés où son pouvoir de négociation sera plus important que celui de ses fournisseurs ou de ses clients, voire à différencier son offre de manière à accroître les coûts de transfert des acheteurs.
- Néanmoins, il est également possible de construire des relations mutuellement avantageuses avec ses fournisseurs et ses clients. On parle alors d'*impartition*[15] pour désigner le partage des tâches entre clients et fournisseurs.

La menace des substituts

La menace des biens ou services de substitution peut prendre plusieurs formes :

- Il peut s'agir de la substitution d'un produit à un autre. Le fax pour la lettre et le courrier électronique pour le fax constituent de bons exemples. On retrouve ici la notion de convergence entre différents marchés.
- Il peut y avoir une substitution indirecte, lorsqu'un nouveau produit ou service rend un autre produit ou service superflu. Par exemple, les progrès de la micro-informatique permettent aux individus de prendre en charge des tâches préalablement obtenues auprès de prestataires spécialisés (du secrétariat à l'imprimerie en passant par les transactions sur Internet).
- Les substitutions dites *génériques* correspondent au cas où différentes offres correspondant à des besoins différents sont pourtant en concurrence. Ainsi, les fabricants et les distributeurs de meubles concurrencent les fournisseurs d'équipement ménager, de voitures ou de vacances dans le revenu des ménages.

- L'abandon pur et simple peut également être considéré comme une substitution. L'industrie du tabac est confrontée à ce type de phénomène, qui ne concerne pas les produits ou services absolument indispensables (l'énergie par exemple).
- Les substituts peuvent venir d'industries très éloignées, comme le train à grande vitesse pour le transport aérien, le tunnel sous la Manche pour les compagnies de ferries, les opérations chirurgicales de l'œil pour les lunettes et lentilles de contact ou encore Internet pour les encyclopédies. À l'inverse, il existe également des substitutions internes à une même industrie, comme les appareils photo jetables pour les appareils photo d'entrée de gamme, les réseaux de micro-ordinateurs pour les mini-ordinateurs ou les 4 × 4 et les monospaces pour les berlines dans l'automobile.

L'apparition d'un substitut peut obliger une entreprise à réduire le prix de ses produits, à acquérir les nouvelles compétences nécessaires, voire à se retirer du secteur si l'écart de performance est trop important et la nouvelle technologie trop différente. Le cas du remplacement de la règle à calcul par la calculette est un bon exemple de cette situation extrême : aucun fabricant de règle à calcul n'était capable de maîtriser ou d'acquérir les compétences en électronique devenues indispensables.

Dans tous les cas, les questions essentielles à se poser sur les substituts sont les suivantes :

- Le substitut menace-t-il les produits ou services existants d'obsolescence, notamment en améliorant très significativement le rapport qualité prix ? C'est ainsi que le disque compact a pu facilement remplacer le disque vinyle, alors que le vidéo disque, trop cher et incapable d'enregistrer, n'a pas réussi à menacer le magnétoscope jusqu'à l'apparition du DVD.
- Quel est le coût de transfert pour les acheteurs qui choisissent le substitut ? Les clients cherchent généralement à préserver leurs habitudes et à sécuriser leurs investissements. De fait, ils se méfient des innovations radicales qui risquent de mettre en cause leurs acquis. Cette question revient généralement à considérer la *base installée* du produit en place et la perturbation introduite par le substitut. Plus le produit existant a bénéficié d'une large diffusion et plus son usage a généré des habitudes et des investissements spécifiques, plus la substitution est difficile. Celle-ci n'est cependant pas impossible, comme l'a montré là encore le disque compact : devant la qualité proposée, les consommateurs n'ont pas hésité à reconstituer leur discothèque. Cette tendance a été encouragée par le fait que les constructeurs ont eu l'intelligence de ne pas perturber les clients dans leurs habitudes : mêmes magasins, mêmes artistes, même vocabulaire (platine, disque, album, etc.), compatibilité avec les équipements existants (amplificateurs, haut-parleurs, etc.). Une approche analogue a permis de faciliter d'autres substitutions : le DVD par rapport au VHS (jaquettes identiques, boîtes de même taille, branchements semblables), la photo numérique par rapport à la photo argentique (aspect des appareils identique, services de développement rapide) ou encore les supermarchés Internet par rapport aux supermarchés réels (caddie virtuel, sites organisés en rayons, « caisses » à la sortie, etc.). Dans tous les cas, on a fait passer des ruptures pour des continuités[16].

- Le substitut est-il introduit par une entreprise qui a les moyens financiers d'assurer largement sa diffusion ? Provient-t-il d'un secteur d'activité où les profits sont élevés ? Les fabricants français de sucre de betterave ont ainsi été extrêmement inquiets lors de l'apparition de l'aspartame, car ils supposaient que l'industrie pharmaceutique n'hésiterait pas à investir lourdement pour son lancement. De fait, ils ont eux-mêmes financé des campagnes de publicité sur le sucre et élaboré des politiques marketing (modification des emballages, création de gammes diversifiées, etc.) qui ont permis de maintenir la consommation.
- Quelle est la capacité de riposte des entreprises en place ? Peuvent-elles empêcher la substitution, soit en améliorant le rapport qualité prix de leur offre – généralement par des services associés –, soit en augmentant les coûts de transfert pour les clients, soit en dénigrant le substitut par une campagne médiatique ou une rumeur ? Beaucoup de nouvelles technologies (le four à micro-ondes, l'aspartame, le téléphone mobile, etc.) ont ainsi été accusées de causer diverses maladies et traumatismes. Même si ces accusations ne sont pas fondées, elles peuvent suffire à semer le doute dans l'esprit d'une partie de la clientèle. Au-delà d'évidentes questions éthiques, cette technique n'est pas sans risque : la rumeur peut devenir incontrôlable.
- Lorsque la substitution est inévitable, il convient de déterminer si les entreprises établies peuvent faire le saut technologique leur permettant de proposer elles aussi le nouveau produit ou service. Cependant, l'expérience prouve que cette rupture technologique est généralement extrêmement difficile à accepter pour les concurrents en place, qui ont fondé leur succès et leur réputation sur l'offre précédente.

La menace des entrants potentiels

La menace de survenue de nouveaux concurrents dépend essentiellement de l'existence de **barrières à l'entrée**, c'est-à-dire de facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations déjà en place. Les barrières à l'entrée correspondent à tout ce qui peut faire que les entrants potentiels resteront potentiels. Il en existe trois grandes catégories : les barrières financières, les barrières commerciales et les barrières de ressources et compétences.

*Les **barrières à l'entrée** sont tous les facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations déjà en place*

1. Les barrières financières :

- Les *économies d'échelle*. Les économies d'échelle correspondent à une réduction du coût unitaire des biens ou services, liée à l'augmentation du nombre d'unités produites. Elles résultent d'une meilleure répartition des frais fixes lorsque le nombre d'unités produites croît (à condition que les actifs nécessaires soient identiques quel que soit le volume d'activité). Dans certaines industries, les économies d'échelle peuvent être extrêmement importantes. C'est par exemple le cas dans la production de composants électroniques, dans la distribution de boissons ou dans le marketing des biens de grande consommation. Dès lors, les concurrents déjà établis, qui bénéficient d'un volume d'activité plus important que les nouveaux entrants, obtiennent des coûts unitaires moins élevés. Cependant, du fait d'innovations technologiques, le volume d'activité nécessaire pour couvrir les frais fixes peut

s'effondrer dans certaines activités. On a ainsi estimé qu'une banque sur Internet peut être rentable à partir de 10 000 clients, à condition de choisir une niche particulièrement rentable (gestion de patrimoine, optimisation fiscale, banque privée).

- L'*intensité capitalistique*. L'intensité capitalistique – ou *ticket d'entrée* – correspond au capital qu'il est nécessaire d'investir pour pénétrer dans une industrie. Elle se mesure généralement en années de chiffre d'affaires. Elle varie fortement en fonction des technologies utilisées et de l'échelle requise. Le capital nécessaire pour lancer une start-up Internet est minimal par rapport à ce qu'il faut investir pour entrer dans la pétrochimie, l'énergie ou la sidérurgie. De plus, il est généralement impossible de fractionner l'investissement : une demi aciérie n'est d'aucune utilité. Par ailleurs, la globalisation peut exposer certains concurrents à de nouveaux entrants bénéficiant d'un coût du capital plus faible.
- Les *coûts de transfert*. Si les clients doivent supporter des coûts élevés lorsqu'ils changent de fournisseur, les concurrents en place sont naturellement protégés de l'intrusion d'un nouvel entrant. Dans cette logique, chaque concurrent a intérêt à établir un standard propriétaire qui enferme ses clients et les dissuade de se tourner vers une source alternative d'approvisionnement. Nous reviendrons sur les techniques de verrouillage de marché dans la section 5.4.3 du chapitre 5. Les fabricants de matériel et de logiciels informatiques ont longtemps utilisé ce principe. Il convient cependant de souligner qu'en enfermant ses clients dans un standard spécifique – ce qui revient à limiter leur pouvoir de négociation – on décourage les clients potentiels. À titre d'exemple, ce phénomène a été particulièrement préjudiciable à Apple : le Macintosh a conservé une grande partie de ses clients historiques mais n'a pas attiré les nouveaux utilisateurs, persuadés que la concurrence entre les constructeurs de PC ferait baisser les prix des périphériques et des logiciels compatibles.

2. Les barrières commerciales

- L'*accès aux réseaux de distribution*. Pendant des dizaines d'années, au Royaume-Uni, en Allemagne et en France, les brasseurs de bière ont investi dans le financement de bars et de pubs, ce qui leur a permis d'assurer la distribution de leurs produits et d'empêcher leurs concurrents de pénétrer sur leurs marchés. On peut également citer le cas des premières montres à quartz japonaises, que les horlogers européens ont refusé de distribuer car leur technologie était trop éloignée des mouvements mécaniques. De fait, les Japonais ont temporairement été obligés de construire un réseau parallèle (grands magasins, drugstores, bureaux de tabac, etc.). Dans certaines industries, cette barrière a été contournée par des nouveaux entrants qui ont utilisé Internet pour s'adresser directement aux clients finaux sans passer par les réseaux de distribution établis (voir par exemple Dell ou Amazon).
- La *réputation*. Sur certains marchés – généralement ceux où les clients ne peuvent juger de la qualité effective de l'offre que longtemps après l'achat – la notoriété est essentielle. C'est notamment le cas dans l'automobile, la banque, l'électroménager, la formation ou l'assurance. Par conséquent, une entreprise qui souhaite intervenir sur ce type de marché devra généralement effectuer des

dépenses de communication extrêmement importantes. On peut citer le cas de l'Américain Whirlpool, qui a réussi à imposer sa marque en Europe après avoir racheté la division électroménager du Néerlandais Philips. En France, il lui a fallu pour cela sponsoriser le film du dimanche soir de la chaîne de télévision TF1 – c'est-à-dire le tarif le plus élevé de la publicité française – pendant quatre années consécutives.

3. Les barrières de ressources et compétences :

- La *technologie*. Pour intervenir sur certains marchés, il est essentiel de maîtriser certaines technologies, qui peuvent être protégées soit par des brevets, soit par des procédés tenus secrets. Dès lors, tout nouvel entrant devra mettre au point une technologie susceptible de se substituer à celle des concurrents établis, ce qui n'est pas toujours possible. C'est notamment en conservant secret le procédé de fabrication de ses rasoirs jetables que Bic a garanti sa position de leader sur ce marché. Il en est de même pour 3M et les Post-it, pour Bel et l'Apéricube ou encore pour Michelin et les pneus.
- Les *ressources rares*. L'accès à certains marchés peut nécessiter la possession de ressources rares qu'un nouvel entrant aura beaucoup de difficultés à acquérir. Ces ressources peuvent être une matière première spécifique ou un composant contrôlé par un fournisseur unique, comme certains matériaux de synthèse. Une main d'œuvre extrêmement spécialisée peut également constituer un goulet d'étranglement, comme les *nez* dans le parfum (c'est-à-dire les compositeurs de fragrances) ou certains traders sur les marchés financiers. De même, certaines activités exigent la maîtrise d'emplacements spécifiques, que ce soit les fast-foods, toujours implantés dans des lieux extrêmement passants ou encore les radios FM dans les grandes agglomérations, généralement plus nombreuses que les fréquences disponibles. Enfin, la rareté de certaines ressources provient du fait que leur accès est réglementé, comme les licences de taxi ou de débits de boisson, les autorisations de mise sur le marché pour les produits pharmaceutiques ou encore les licences de téléphonie mobile.
- L'*expérience*. Il peut se révéler très difficile d'entrer sur un marché si les concurrents établis en connaissent tous les ressorts, entretiennent depuis longtemps d'excellentes relations avec les distributeurs et les fournisseurs, ont construit une solide réputation auprès des clients et maîtrisent parfaitement tous les savoir-faire nécessaires. Ce phénomène, lié à la *courbe d'expérience*, est détaillé dans le chapitre 3 (section 3.3). On peut cependant remarquer que la globalisation des marchés permet de réduire le coût d'entrée sur un nouveau marché pour des concurrents déjà établis ailleurs. En effet, l'expérience et la réputation acquises sur un marché peuvent généralement être transférées à d'autres. De plus, l'expérience peut se révéler moins intéressante lorsque les cycles de vie des produits raccourcissent, voire perdre toute valeur si l'industrie est frappée par une rupture majeure. L'ouverture des services publics à la concurrence montre comment l'expérience accumulée dans la négociation avec les apporteurs de fonds a été rapidement érodée par une trop faible compétence en termes de réponse aux attentes des usagers devenus clients.

Illustration 2.5

Les barrières à l'entrée

Les barrières à l'entrée varient selon l'industrie et le domaine d'activité stratégique considéré.

L'industrie pharmaceutique

Historiquement, la principale barrière à l'entrée dans l'industrie pharmaceutique est constituée par l'intensité capitalistique, en particulier du fait des investissements en R&D (plus de 1 milliard de dollars sont nécessaires pour lancer une nouvelle molécule) et du temps extrêmement long de retour sur investissement (généralement plus de dix ans). De plus, les standards cliniques et les réglementations varient d'un pays à l'autre, ce qui accroît les coûts de développement en multipliant les procédures d'autorisation de mise sur le marché.

Plus récemment, les gouvernements ont entrepris de réduire les dépenses de santé. Désormais, les entreprises pharmaceutiques doivent démontrer que leurs produits présentent des avantages cliniquement et financièrement quantifiables, faute de quoi ils ne sont pas référencés sur les listes de médicaments autorisés ou remboursés.

Les voitures de luxe

À quelques rares exceptions près (comme Lexus, la division haut de gamme de Toyota), il est très difficile pour les constructeurs automobiles de pénétrer le marché des voitures de luxe. Le prestige de l'image de marque est une barrière à l'entrée déterminante, mais ce n'est pas la seule. Les modèles luxueux doivent être très clairement différenciés des voitures standardisées et posséder chacun une personnalité propre. Cela explique en particulier l'échec répété des versions haut de gamme des véhicules Renault ou Peugeot, trop proches dans leur image (ne serait-ce que dans leur nom) des modèles courants.

Cet impératif de différenciation oblige à constituer un réseau de distribution spécifique et à établir des relations avec les fournisseurs spécialisés dans les modèles de luxe, ce qui est à la fois long et incertain, car ces équipementiers peuvent parfois refuser de collaborer avec une marque trop éloignée de leur niveau de gamme. La meilleure stratégie de pénétration de ce marché consiste donc à racheter des marques déjà établies, comme Jaguar (acquis par Ford), Bentley (possédé par Volkswagen) ou Rolls Royce (propriété de BMW).

La grande distribution en France

La principale barrière à l'entrée dans cette industrie a été constituée par une réglementation restrictive (notamment la loi Royer), qui a réduit le nombre de sites disponibles et donc exacerbé la concurrence pour les nouvelles implantations. De plus, l'investissement initial est très élevé, notamment en ce qui concerne les systèmes logistiques.

Un nouvel entrant n'aurait pas immédiatement accès aux économies d'échelle, qui sont considérables au niveau des achats. De même, l'utilisation de marques de distributeur (produits Carrefour, Auchan, etc.), très lucrative, est réservée aux concurrents établis, qui peuvent négocier des volumes considérables avec les fournisseurs. Un nouvel entrant n'aurait pas le même pouvoir de négociation.

La concurrence entre les distributeurs est intense, les six plus gros représentant l'essentiel du marché. De fait, le coût marketing d'implantation d'un nouvel entrant semble disproportionné. Cela explique en partie pourquoi l'Américain Wal-Mart a décidé de s'implanter d'abord en Allemagne plutôt qu'en France. On peut cependant supposer que Wal-Mart finira par racheter une des chaînes de grande distribution française afin de contourner les barrières établies.

Les clubs de football

Dans quasiment tous les pays européens, il est de plus en plus difficile aux clubs de football professionnels de second rang d'avoir accès à la Ligue 1. Cela s'explique en partie par le fait que le football est devenu une industrie nécessitant des capitaux considérables, à la fois pour recruter les ressources rares que sont les meilleurs joueurs internationaux et pour construire les équipements sportifs nécessaires à une présence au niveau européen.

Questions

1. Identifiez les barrières à l'entrée dans une industrie de biens ou de services de votre choix.
2. Comment les évolutions de l'environnement peuvent-elles modifier les barrières à l'entrée dans les quatre exemples ci-dessus et dans celui que vous avez proposé en 1 ?

On peut également se protéger des entrants potentiels en utilisant diverses *tactiques de dissuasion* :

- La *réputation d'agressivité*. Si un entrant potentiel considère que les concurrents établis riposteront violemment à son intrusion – par exemple en déclenchant une guerre des prix – cela peut suffire à le dissuader. Par exemple, pénétrer sur le marché des céréales pour le petit déjeuner exige d'avoir élaboré une stratégie permettant de contrer la capacité de riposte de Kellogg's. De même, le chimiste néerlandais Akzo n'a pas hésité à mener une riposte extrêmement violente lorsqu'un petit concurrent britannique, ECS, s'est lancé dans la fabrication de peroxyde de benzol, un produit utilisé dans la fabrication de matières plastiques. ECS y a perdu la moitié de son chiffre d'affaires et Akzo y a gagné une réputation d'agressivité[17]. Sur les marchés globalisés, ces techniques de dissuasion peuvent se concentrer sur certaines zones géographiques. Nous reviendrons sur cette interaction dynamique entre concurrents et entrants potentiels dans la section 2.3.2.
- La *différenciation*. La notion de stratégie de différenciation sera détaillée dans le chapitre 5. Elle consiste essentiellement à proposer aux clients une offre significativement différente de celle des concurrents, soit plus élaborée et plus chère, soit plus simple et meilleur marché. Une différenciation réussie, qui repose généralement sur une combinaison spécifique de ressources et compétences, peut protéger les concurrents qui l'utilisent de l'intrusion de nouveaux entrants. Cependant, cette barrière s'effondre si les entrants potentiels réussissent à imiter l'offre proposée par les concurrents. La résistance à l'imitation constitue donc un point essentiel, comme nous le verrons dans les chapitres 3 et 5. De plus, les attentes des clients sont susceptibles d'évoluer, obligeant les concurrents à trouver de nouvelles bases de différenciation. La fiabilité et la vitesse de livraison peuvent ainsi devenir des critères de différenciation, au fur et à mesure que d'autres caractéristiques de l'offre des concurrents se banalisent.
- La *prolifération*. Multiplier très fortement le nombre de références dans une gamme de produits oblige tout nouvel entrant à proposer d'emblée une gamme étendue, car chaque produit représente un chiffre d'affaires trop faible pour amortir les frais de lancement. Les fabricants de céréales pour le petit déjeuner utilisent largement cette tactique, tout comme les producteurs de lessives. On peut aussi recourir à la *prolifération dans le temps* en renouvelant très fréquemment les produits, ce qui contraint les nouveaux entrants à adopter le même rythme d'obsolescence. Sony utilise cette approche sur la plupart de ses produits, notamment sur le Walkman, dont chaque génération a une durée de vie inférieure à un an.
- Le *prix plancher*. Une entreprise peut décourager les entrants potentiels en leur faisant croire que son activité est très peu lucrative. Cette tactique n'est applicable que dans le cas où l'évaluation des coûts est très difficile pour le nouvel entrant, notamment lorsque les charges indirectes sont très élevées et les gammes de produits très larges (pétrochimie, sidérurgie, etc.).

Les barrières à l'entrée varient selon les industries et les domaines d'activité stratégique. Il est donc impossible d'affirmer que certaines sont plus importantes

que d'autres (voir l'illustration 2.5). Dans tous les cas, il faut néanmoins établir : (a) quelles sont les barrières en place ; (b) dans quelle mesure elles peuvent effectivement prévenir la survenue d'un nouvel entrant ; (c) quel est l'objectif de l'organisation dont on élabore la stratégie – s'agit-il d'empêcher l'entrée de nouveaux concurrents ou au contraire de pénétrer sur le marché protégé ?

L'intensité concurrentielle

Les organisations doivent évaluer l'intensité de la rivalité qui les oppose à leurs concurrents directs. Sur quels éléments cette concurrence est-elle fondée ? Son intensité est-elle à même de croître ou de décroître ? Est-il possible d'en tirer avantage ? L'intensité concurrentielle est particulièrement vive lorsque le secteur est soumis à une forte pression, c'est-à-dire lorsque les barrières à l'entrée sont faibles, la menace des substituts réelle et le pouvoir des acheteurs et des fournisseurs élevé. Cependant, d'autres forces peuvent avoir un impact sur la rivalité entre les concurrents :

- L'*équilibre des forces* en présence est déterminant. Lorsque tous les concurrents sont approximativement de la même taille, la concurrence est généralement âpre, car il est très probable que l'un d'entre eux cherche à dominer les autres. À l'inverse, l'intensité concurrentielle est moindre lorsque le secteur compte quelques organisations dominantes, dont la position n'est pas mise en cause par les autres.
- Le *taux de croissance* du marché peut affecter la rivalité. La notion de cycle de vie[18] suggère que la maturité du marché influe sur le comportement concurrentiel des entreprises. En phase de croissance, une organisation peut espérer assurer sa propre progression en s'appuyant sur celle de son marché, alors qu'en phase de maturité, la croissance ne peut être obtenue que par l'acquisition des parts de marché des concurrents. Le schéma 2.6 résume quelques-unes des conditions que l'on est à même d'attendre à chacun des stades du cycle de vie.
- Des *coûts fixes élevés*, par exemple du fait d'une forte intensité capitalistique ou de la nécessité de stocks importants, peuvent pousser les concurrents à réduire leurs prix afin d'atteindre le niveau de chiffre d'affaires correspondant au seuil de rentabilité. Cela peut déboucher sur une guerre des prix et donc sur des marges extrêmement faibles. La sidérurgie a longtemps souffert de ce phénomène. C'est pour cette raison que dans certaines industries les concurrents sont tentés de collaborer pour partager les frais fixes[19]. Il est par exemple de l'intérêt mutuel des compagnies aériennes de passer suffisamment de commandes à Boeing ou Airbus pour permettre de viabiliser la mise au point d'un nouvel appareil.
- Si l'addition de capacité supplémentaire ne peut se faire que par *paliers d'investissements importants*, il est probable que le concurrent qui réalise une telle expansion crée une surcapacité temporaire, ce qui accroîtra la rivalité interne. La construction d'une nouvelle raffinerie de pétrole entraîne généralement ce type de conséquence.
- La *différenciation* entre les offres de concurrents est également déterminante. Sur un marché de produits de base, où les biens et services ne sont pas différen-

Schéma 2.6 **Le modèle du cycle de vie**

	Émergence	Croissance	Sélection	Maturité	Déclin
	« Qu'est-ce que c'est ? »	« Où puis-je en acheter ? »		« Lequel acheter ? »	« Combien ? »
Utilisateurs / acheteurs	Peu nombreux Précurseurs	Plus nombreux Offres produit/service	Sélectivité des achats	Saturation de la demande Achats de remplacement	Abandon Utilisation de substituts
Conditions concurrentielles	Peu nombreux Innovateurs	Nombreuses entrées Bataille pour les parts de marché Offres indifférenciées	Beaucoup de concurrents Réduction des prix Disparition des plus faibles	Bataille pour les parts de marché Difficultés de croissance Accent sur l'efficience et les coûts	Sortie de quelques concurrents Distribution sélective

ciés, les coûts de transfert sont très faibles pour les acheteurs et les concurrents sont donc placés en position de forte rivalité.

- La possibilité de *croissance externe*, lorsque les concurrents les plus forts rachètent les plus faibles, renforce la pression à la fois sur les acquéreurs, qui doivent obtenir les capitaux nécessaires, et sur les cibles, qui cherchent à accroître leur valeur d'achat.
- L'existence de *barrières à la sortie* provoque généralement une surcapacité, ce qui renforce l'intensité concurrentielle. Les barrières à la sortie, c'est-à-dire les facteurs qui limitent la possibilité pour un concurrent de se retirer de l'industrie, peuvent résulter de multiples facteurs : forte intensité capitalistique, investissements non transférables, coût ou interdiction des licenciements, existence de synergies entre plusieurs domaines d'activité, obligation de proposer un produit – même s'il n'est pas rentable – afin d'être crédible sur un marché donné, etc. Il est possible de croiser les barrières à la sortie avec les barrières à l'entrée, afin de définir le niveau d'intensité concurrentielle sur secteur. Il est clair que la pression sera particulièrement élevée lorsque les barrières à l'entrée sont fortes (il est nécessaire d'investir massivement pour devenir un concurrent) et les barrières à la sortie tout autant (les investissements ne sont pas transférables à d'autres domaines d'activité). Dans ce cas, typique de la sidérurgie ou de la chimie lourde, l'intensité concurrentielle est maximale.

Le rôle de l'État

Même si Porter n'a pas inclus cette sixième force dans son modèle (essentiellement pour des raisons idéologiques liées à sa vision libérale de l'économie), elle y a indiscutablement sa place. En effet, l'État – et plus généralement toutes les autorités de régulation, qu'elles soient locales ou supranationales – a le pouvoir de modifier profondément la capacité des organisations à générer du profit et plus généralement à tenir leur rôle dans le jeu concurrentiel. Le rôle concurrentiel des pouvoirs publics comprend de multiples aspects :

- Le *pouvoir de régulation*, avec la fixation des impôts et des taxes, du droit du travail, des lois sur la protection de l'environnement, le contrôle des changes, le contrôle des prix ou l'établissement de normes, quotas et tarifs douaniers. Il est à remarquer que ce n'est pas tant le pouvoir de définir une réglementation qui importe que celui de l'imposer. De très nombreux règlements ne sont pas appliqués, faute d'une volonté ou de moyens suffisants de la part des autorités.
- Le *protectionnisme*. Les gouvernements peuvent dresser des barrières à l'entrée légales afin de protéger certaines industries de la concurrence étrangère. Cela passe par l'instauration de quotas, comme pour les automobiles japonaises en France ou en Italie jusqu'aux années 1990, par des droits de douane, comme pour les bananes américaines en Europe, par l'obligation d'obtenir un agrément administratif, comme pour les magnétoscopes japonais en France dans les années 1980 ou encore par des réglementations très spécifiques qui nécessitent de coûteuses modifications, comme de nombreux produits occidentaux au Japon.
- Dans certaines industries, l'État est un *client* dominant – voire unique – soit directement, soit au travers de services publics nationalisés. En France, c'est par exemple le cas pour l'armement, la construction de matériel ferroviaire ou celle de centrales électriques. Réciproquement, l'État peut être un *fournisseur* en situation de quasi-monopole. Toujours en France, c'est le cas en ce qui concerne le courrier ou le transport ferroviaire.
- L'État peut également être un *concurrent* particulièrement menaçant pour les entreprises privées. Le transport aérien, les télécommunications ou l'enseignement sont des cas classiques.
- L'État peut jouer un rôle de *prescripteur* et de *rassembleur*, en décidant la réalisation de grands projets et en sélectionnant les fournisseurs correspondants. Le succès d'Airbus et l'échec de l'informatique européenne sont de bons exemples de cette volonté.
- Par le biais des subventions, crédits d'impôts et exemptions de taxes, l'État joue un rôle de *financeur* qui peut favoriser certaines entreprises, en fonction de leur activité, de leur implantation ou de leur âge. Ces aides publiques sont fréquemment mises en cause par les instances de libéralisation des échanges, telles que l'Organisation mondiale du commerce. Cependant, elles constituent une des spécificités des économies de l'Union européenne, où près de 100 milliards d'euros sont annuellement distribués par les États membres ou par la Commission européenne elle-même.
- Enfin, le rôle purement *politique* de l'État peut considérablement influer sur la capacité concurrentielle des organisations, notamment par l'établissement ou

la rupture de relations diplomatiques, voire par l'instauration de blocus commerciaux à l'encontre de certains pays. À l'inverse, la création de zones de libre échange, telles que le marché unique européen, l'ALENA, l'ASEAN ou le Mercosur, résulte également de volontés politiques.

Il est à remarquer que les instances de régulation n'interviennent généralement pas de leur propre initiative pour structurer, protéger ou réglementer une industrie. Le plus souvent, ce sont les concurrents eux-mêmes qui réclament cette ingérence, afin de construire des barrières à l'entrée vis-à-vis de concurrents potentiels. Les arguments utilisés pour inciter l'État à réguler une industrie sont de plusieurs types :

- L'*intérêt général*. La protection du secteur bénéficie à l'économie tout entière, car cela protège l'emploi, le commerce extérieur, la recherche, la défense, etc.
- L'*indépendance nationale*. La protection du secteur est motivée par des considérations de stratégie géopolitique : armement, pétrole, semi-conducteurs, aéronautique, etc.
- L'*exception culturelle ou agricole*. Le secteur n'est pas à proprement parler une industrie et il ne peut pas être appréhendé selon une vision purement économique : cinéma, disque, télévision, livre, etc. Les agriculteurs – à côté de leur poids dans les élections locales et de leurs manifestations parfois violentes – utilisent des arguments extrêmement proches pour justifier les subventions et le contrôle des prix, affirmant que l'exploitation de la terre ne peut pas être traitée comme une quelconque industrie ou – pour reprendre le titre de l'ouvrage du syndicaliste paysan José Bové – que « le monde n'est pas une marchandise ».
- La *taille critique*. Le secteur doit être protégé car les entreprises ne sont pas encore assez grosses pour résister à la pression des concurrents étrangers : pharmacie, automobile, télécommunications, etc. L'objectif est d'atteindre une certaine taille critique, généralement indéfinie, qui permettra de faire partie des « cinq ou six concurrents globaux capables de survivre à terme ».

L'illustration 2.6 présente une application du modèle des 5 forces de la concurrence au cas de l'industrie du téléphone mobile en France.

Questions clés sur le modèle des 5(+1) forces

Le modèle des 5 forces peut être utilisé dans le cadre de l'élaboration de la stratégie, afin de mieux comprendre quelles sont les forces à l'œuvre dans l'environnement concurrentiel d'un domaine d'activité stratégique donné. Les questions suivantes permettent de mieux cibler cette analyse.

- L'objectif du modèle n'est certainement pas la simple énumération des 5(+1) forces, mais bien leur *hiérarchisation*, afin d'identifier quels sont les *facteurs clés de succès* qui déterminent effectivement la capacité des organisations en présence à constituer un avantage concurrentiel.
  Cet accent sur l'équilibre des forces en présence – et pas uniquement sur leur identification – est illustré par la représentation proposée dans le schéma 2.7, l'*hexagone sectoriel*. Sur ce diagramme, le poids de chacune des 5(+1) forces est représenté par un axe gradué de 1 à 10. Plus le poids de la force est important, plus sa coordonnée sur l'axe correspondant est élevée. Cette représentation

Illustration 2.6

L'industrie du téléphone mobile en France

Le modèle des 5 forces de la concurrence permet d'analyser la nature concurrentielle d'une industrie.

Intensité concurrentielle

Depuis la surenchère promotionnelle et la guerre des prix qui avait opposé les trois opérateurs (Orange, SFR et Bouygues Telecom) au tout début des années 2000, la pression était retombée, alors que le taux d'équipement de la population française dépassait les 65 % fin 2004 (et même 85 % pour le cœur de marché, les 20-45 ans). Les difficultés financières de France Telecom, maison mère de Orange, ainsi que les turpitudes de Vivendi, maison mère de SFR, avaient également contribué à calmer les ardeurs concurrentielles. Cependant, le remplacement des mobiles existants par des modèles multimédia ainsi que le lancement de la 3G en 2004 se traduisaient par une relance des opérations de promotion, les relais de croissance dans un marché globalement saturé passant nécessairement par la capacité à attirer les abonnés des concurrents, mais aussi par la prospection de segments encore sous-équipés (seniors, pré-adolescents, populations rurales, etc.).

Pouvoir de négociation des clients

Les clients finaux pouvaient aisément passer d'un réseau à l'autre, ce qui leur permettait de bénéficier des promotions réservées aux nouveaux abonnés (terminaux à prix réduits, services et communications offerts). Il était même possible de conserver son numéro en cas de changement d'opérateur, ce qui réduisait fortement les coûts de transfert et réduisait d'autant le taux de rétention. Si les trois opérateurs avaient développé leur propre réseau d'agences, le pouvoir des distributeurs (Carrefour, Auchan, FNAC, Darty, etc.) restait élevé, car ils pouvaient orienter les clients sur l'un ou l'autre des opérateurs, en fonction des primes d'abonnement qui leur étaient offertes. Cependant, par le biais des agences France Telecom, Orange disposait d'un puissant réseau de distribution.

Pouvoir de négociation des fournisseurs

Même si le design ou les fonctionnalités d'un terminal pouvaient constituer un critère d'achat déterminant pour le client final, le pouvoir des fournisseurs restait limité. En effet, malgré les mouvements de fusion et d'externalisation de 2001-2002, les équipementiers étaient encore relativement nombreux, leur capacité de production était excédentaire, ils proposaient des terminaux substituables et ils étaient eux-mêmes en concurrence vive.

Menace des substituts

Il existait plusieurs substituts au téléphone mobile, mais leur menace restait peu inquiétante. Depuis 2000, le téléphone fixe et les pagers ne constituaient plus des substituts crédibles. Il en était de même pour le téléphone par satellite, comme l'avait démontré l'échec retentissant du programme Iridium de Motorola. La seule menace de

graphique – qui complète les travaux de Porter – permet de visualiser aisément les caractéristiques concurrentielles d'une industrie et donc de déduire quels sont les facteurs clés de succès dont la maîtrise est essentielle à l'obtention d'un avantage concurrentiel. Les coordonnées sur chacun des axes sont relatives (par hiérarchisation des forces en présence sur l'industrie concernée). Le schéma 2.7 représente ainsi la dynamique concurrentielle du marché des consoles de jeux vidéo juste avant l'arrivée de la Xbox de Microsoft en mars 2002. L'hexagone sectoriel est un outil simple à utiliser, qui permet de visualiser rapidement la configuration concurrentielle d'une industrie de biens ou de services. Il permet également de comparer plusieurs environnements sectoriels, que l'on peut éventuellement classifier[20].

- Quelles sont les *forces sous-jacentes* du macro-environnement qui déterminent l'équilibre concurrentiel ? Le coût de main-d'œuvre des programmeurs informatiques en Inde constitue par exemple à la fois une opportunité et une menace pour les entreprises de logiciels occidentales.

substitution venait de la convergence entre la téléphonie mobile, Internet et les PDA (Palm, Pocket PC, BlackBerry, etc.). Le lancement de la 3G (également appelée UMTS) par SFR en novembre 2004, renforçait encore cette convergence. Restait cependant à anticiper de quelle manière le marché réagirait à ces nouvelles technologies. Si le succès des téléphones multimédias – notamment du i-mode de Bouygues Telecom ou des photophones – démontrait que les clients pouvaient s'intéresser aux avancées technologiques, ils préféraient généralement des services simples tels que les SMS ou le téléchargement de logos et sonneries. Cela laissait planer un certain doute sur la rentabilisation des infrastructures 3G, qui imposait une dépense par client particulièrement élevée.

Menace des nouveaux entrants

La menace de nouveaux entrants n'était plus aussi négligeable qu'au début des années 2000. D'une part, Vodafone, déjà actionnaire de SFR, avait clairement manifesté sa volonté d'en prendre le contrôle. L'irruption de ce leader mondial aurait nécessairement des répercussions sur l'équilibre des forces en France. Cependant, la maison mère de SFR, Vivendi, rejetait pour l'instant ces offres de rachat. Par ailleurs, plusieurs petits opérateurs virtuels (qui utilisaient les réseaux existants en achetant de la bande passante aux opérateurs en place), avaient été lancés depuis 2004. S'ils s'adressaient jusque là à des niches de marché (la Bretagne pour Breizh, les jeunes pour Debitel), l'apparition d'un opérateur virtuel plus ambitieux – à l'image de Virgin au Royaume-Uni – n'était pas totalement à exclure. Les opérateurs cherchaient en effet à rentabiliser leurs gigantesques investissements en infrastructure.

Rôle de l'État

L'État, par l'intermédiaire de l'Autorité de régulation des télécommunications (ART), délivrait les autorisations sans lesquelles aucun opérateur ne pouvait s'implanter. C'est encore l'État qui imposait la concurrence entre plusieurs opérateurs. De même, l'obtention des fréquences, ainsi que le coût de facturation de l'utilisation du réseau filaire de France Telecom à ses concurrents, faisaient l'objet d'une réglementation.

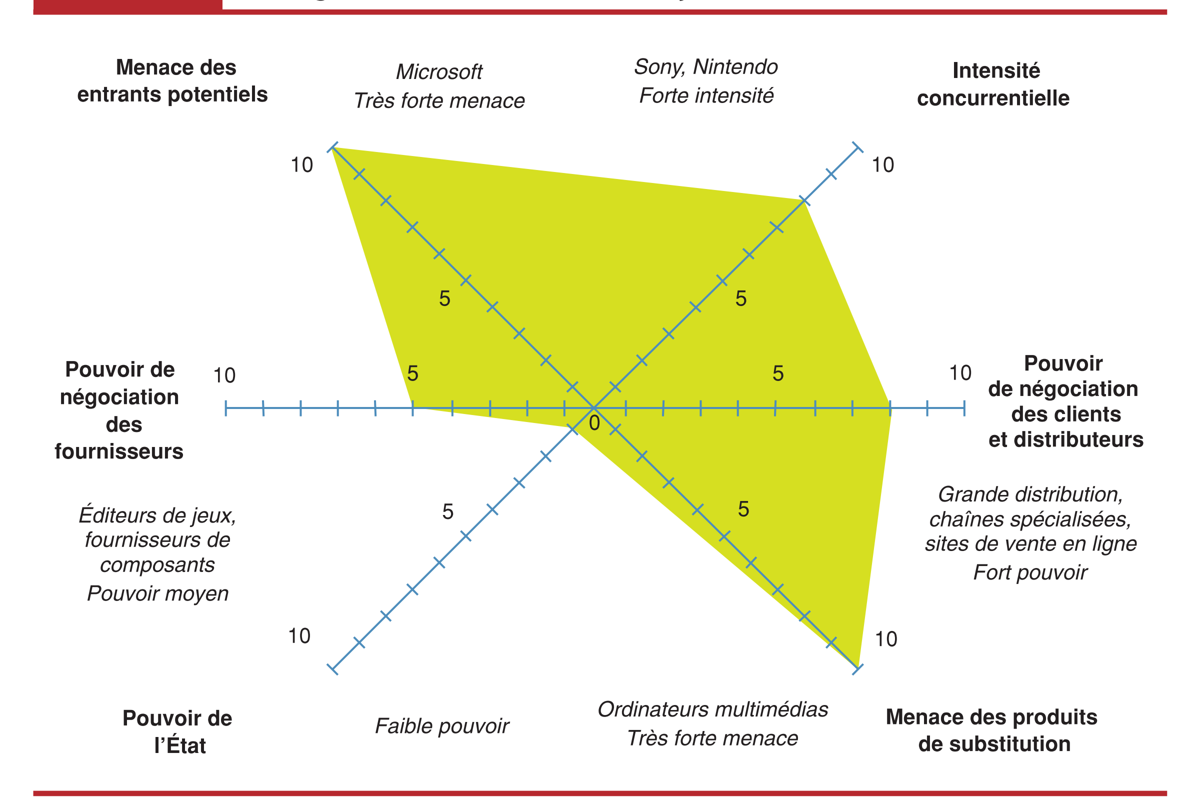
Questions

Du point de vue d'un opérateur, tel que Orange, SFR ou Bouygues Telecom :

1. Quelles sont selon vous les principales forces de la concurrence (utilisez le schéma 2.7) ?
2. Comment réduire l'impact de ces forces ?
3. Répondez aux questions 1 et 2 en prenant le point de vue d'un fabricant de téléphones mobiles comme Nokia.
4. Quels sont les avantages et les limites de l'analyse des 5(+1) forces ?

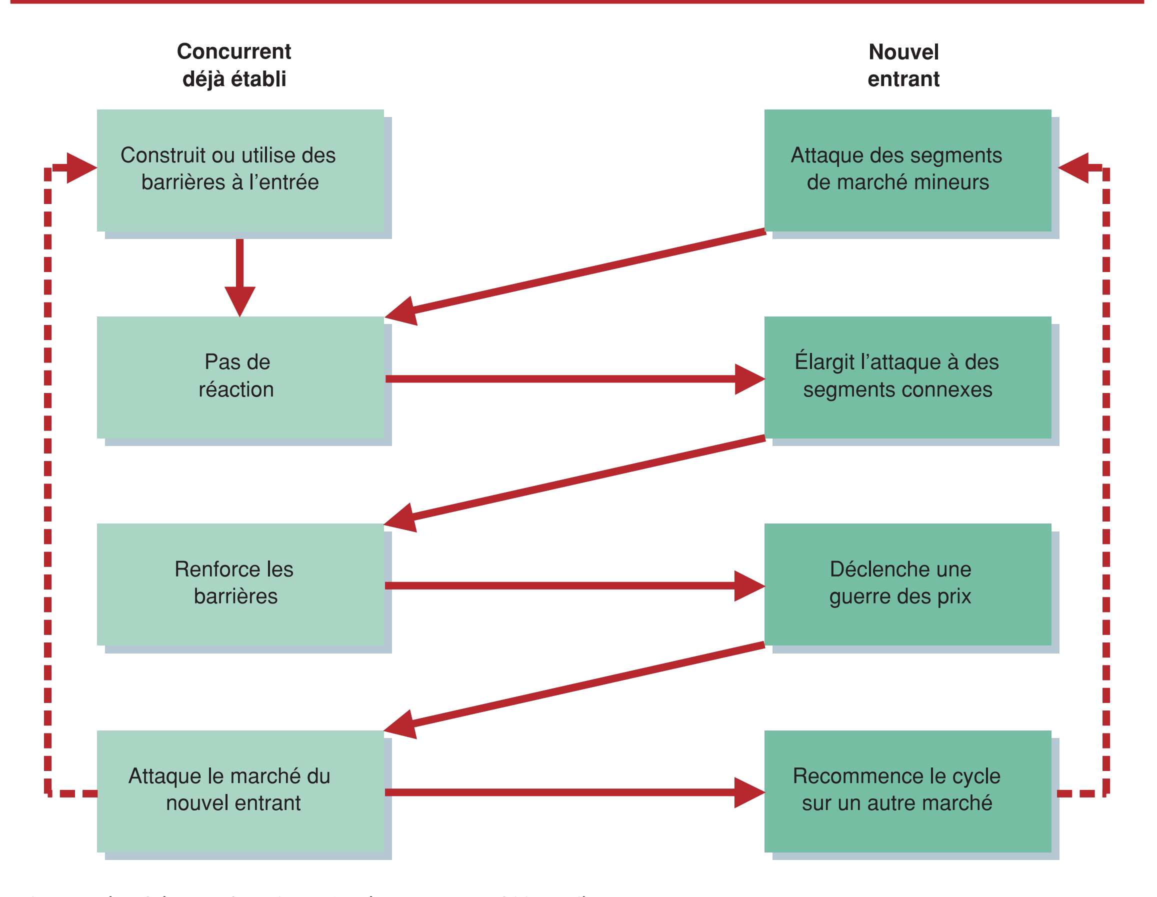
- Il est probable que les forces *évoluent* au cours du temps. La plupart des laboratoires pharmaceutiques ont ainsi établi leur position concurrentielle grâce à leur expertise dans le marketing de leurs produits auprès de prescripteurs très fragmentés – les médecins – notamment par le recours aux visiteurs médicaux. Cependant, dans de nombreux pays, les gouvernements poussent à l'utilisation de médicaments génériques, à l'introduction de nouveaux protocoles, à la réforme des procédures d'achat et à la réduction des prix, ce qui oblige les laboratoires à revoir en profondeur leurs stratégies et à reconsidérer les sources de leur avantage. De même, le schéma 2.7 n'a certainement pas le même aspect selon que l'on considère la situation avant ou après l'introduction de la Xbox par Microsoft.
- Comment les différents concurrents se comportent-ils par rapport aux 5(+1) forces ? Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses en ce qui concerne les facteurs clés de succès identifiés ?

Schéma 2.7 L'hexagone sectoriel : les consoles de jeux vidéo en 2002



- Que peuvent faire les managers pour *influencer* les forces de la concurrence dans un DAS ? Peut-on ériger des barrières, accroître le pouvoir vis-à-vis des fournisseurs ou des clients, amenuiser l'intensité concurrentielle ? Ces questions de *stratégie concurrentielle* feront l'objet du chapitre 5.
- Certaines industries sont-elles plus *attractives* que d'autres ? Certaines industries peuvent être intrinsèquement plus profitables du fait de barrières plus élevées, de clients moins concentrés ou d'une intensité concurrentielle moindre. Plus généralement, sur le schéma 2.7, on peut supposer que moins la surface de l'hexagone est importante, moins les forces sont intenses et plus l'industrie est attractive. Réciproquement, un hexagone très étendu laisse augurer d'une situation concurrentielle difficile.
- Il est dangereux de supposer que la dynamique identifiée par l'analyse des 5(+1) forces détermine strictement le succès des entreprises. Par exemple, pourquoi les Coréens ont-ils décidé d'intervenir sur des marchés apparemment aussi peu attractifs que la chimie lourde, les chantiers navals ou l'automobile ? Pourquoi Canon s'est-il lancé dans les photocopieurs, alors que la position de Xerox y semblait inexpugnable ? Comment Dell est-il devenu le numéro un mondial de la micro-informatique alors que les forces en présence semblaient

Schéma 2.8 **Les cycles de concurrence**



Source : adapté de R.A. D'Aveni et R. Gunther, *Hypercompétition*, Vuibert, 1995.

plutôt favoriser IBM ? La réponse réside certainement dans le fait que ces entreprises ont supposé que leur succès dépendrait bien plus de leur capacité stratégique que des caractéristiques de l'industrie. Si le modèle des 5(+1) forces permet de dresser l'état des lieux de la dynamique concurrentielle, rien n'empêche d'imaginer qu'une stratégie originale, fondée sur des ressources et compétences spécifiques, peut rompre l'équilibre établi. Après tout, les forces en présence résultent le plus souvent de la stratégie des leaders et tenter de les maîtriser ne permet au mieux que de devenir un suiveur. À l'inverse, refuser les règles concurrentielles établies peut permettre de construire un avantage unique, en s'appuyant sur ses propres spécificités stratégiques. Le chapitre 3 revient en détail sur ce thème.

2.3.2 La dynamique de la concurrence[21]

Dans la section précédente, nous avons montré comment la concurrence peut être analysée. Il nous reste à définir comment elle est susceptible d'évoluer au cours du temps. Un avantage concurrentiel peut en effet s'éroder du fait d'une modification des forces en présence. Ce processus d'érosion résulte soit d'une inflexion du macro-environnement : apparition de nouvelles technologies, globalisation, déréglementation, etc., soit des stratégies déployées par les forces en présence : contournement d'une barrière à l'entrée, déclenchement d'une guerre des prix, fusion de distributeurs, etc. Un avantage concurrentiel est donc toujours temporaire et aucune stratégie ne saurait assurer un succès définitif. Cependant, la persistance des positions acquises varie selon les industries et les époques. En général, la réponse des organisations à l'érosion de leur compétitivité entraîne le développement de *cycles de concurrence*, comme le montrent le schéma 2.8 et l'illustration 2.7.

Illustration 2.7

Les cycles de concurrence

Les évolutions de l'environnement concurrentiel et les manœuvres des concurrents érodent l'avantage de certaines organisations qui réagissent par des contre-offensives. La concurrence évolue par cycles et tout avantage concurrentiel est temporaire.

Dominant un marché français de biens de grande consommation protégé par de solides barrières à l'entrée, une entreprise profitait d'une forte rentabilité. Ce succès attira l'attention d'un concurrent allemand qui souhaitait s'étendre à l'échelle de l'Europe (voir le schéma 2.8).

La première manœuvre concurrentielle des Allemands consista à cibler un segment de clientèle pour lequel le volume de consommation et l'attachement à la marque étaient faibles. Jusque-là, les Français avaient limité leurs efforts marketing sur les clients âgés de plus de 25 ans. Les Allemands focalisèrent donc leurs efforts promotionnels sur les 18-25 ans, avec un certain succès. Les Français choisirent de ne pas réagir, étant donné que cette intrusion n'avait pas d'impact sur leur propre base de clients. C'est dans un deuxième temps, à partir de cette tête de pont, que les Allemands entreprirent d'attaquer le cœur de cible des Français. Ceux-ci réagirent en lançant une vaste campagne publicitaire visant à renforcer la notoriété de leur marque auprès de leurs clients traditionnels.

Les Allemands ripostèrent en lançant également une campagne de publicité, qu'ils accompagnèrent d'une réduction de prix. Cela provoqua une guerre des prix qui fit chuter la rentabilité des Français. Par mesure de rétorsion, ceux-ci décidèrent alors d'attaquer le marché allemand. Tout cela entraîna un effondrement des positions respectives et une convergence rapide des marchés français et allemand.

Ce cycle de concurrence aurait pu se répéter sur un marché adjacent (par exemple le marché belge). Cependant, les Allemands préférèrent sortir de cet engrenage particulièrement préjudiciable à leur rentabilité et décidèrent d'adapter le produit à la clientèle professionnelle des entreprises. Leurs compétences techniques leur permirent de proposer une version répondant aux besoins des clients professionnels avant les Français. Ils profitèrent de cette avance pour ériger des barrières à l'entrée : ils engagèrent des commerciaux grands comptes et proposèrent des offres promotionnelles en cas de signature de contrats d'approvisionnement sur trois ans.

Ce fief fut à son tour attaqué par les Français qui déclenchèrent un nouveau cycle de concurrence comparable à celui qu'avait connu le marché grand public. Cependant, les Allemands avaient eu le temps de constituer des ressources financières suffisantes pour provoquer délibérément une guerre des prix. Ils étaient disposés à perdre plus d'argent pendant plus longtemps que les Français. Après une ruineuse tentative, ces derniers finirent par abandonner le marché professionnel.

Questions

1. L'entreprise française aurait-elle pu ralentir le cycle de concurrence présenté dans le schéma 2.8 ?
2. Comment l'entreprise française aurait-elle pu empêcher son concurrent allemand de s'emparer du marché professionnel ?

Pour de vastes organisations globalisées, un autre aspect de la dynamique concurrentielle doit être pris en compte : les manœuvres et contre-manœuvres stratégiques s'opèrent généralement sur des zones géographiques distinctes. Dans l'illustration 2.7, l'irruption de l'entreprise allemande sur le marché français n'a pas déclenché une réaction en France mais en Allemagne. La dynamique concurrentielle entre ces deux organisations ne se réduit donc pas à une seule dimension. D'après certaines recherches, cette situation de *concurrence multipoint* – que l'on peut rencontrer par exemple dans le transport aérien – atténue l'intensité concurrentielle. Le coût et le risque de chacune des manœuvres et contre-manœuvres peuvent en effet rapidement devenir prohibitif[22].

Schéma 2.9 Indicateurs permettant de construire des groupes stratégiques

Il est utile de déterminer dans quelle mesure les organisations diffèrent en termes de :

Périmètre

- Diversité des produits (ou des services)
- Extension géographique
- Nombre de marques détenues
- Nombre de segments de marché couverts
- Intégration verticale
- Taille
- Réseaux de distribution utilisés

Positionnement

- Effort marketing (présence publicitaire, taille de la force de vente)
- Qualité des produits ou des services
- Leadership technologique (précurseur ou suiveur)
- Niveau de prix ou niveau de gamme

Sources : adapté de M.E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982 et de J. McGee et H. Thomas, « Strategic groups: theory, research and taxonomy », *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 2 (1986), pp. 141-60.

Il est important d'anticiper quelles sont la vitesse et l'ampleur de ces cycles de concurrence. Un environnement caractérisé par une fréquence de perturbation élevée est qualifié d'*hypercompétitif*. L'**hypercompétition** caractérise un environnement dans lequel la fréquence, l'amplitude et l'agressivité des manœuvres concurrentielles génèrent une situation de déséquilibre permanent[23]. La manière dont la concurrence est perçue par les organisations influe fortement sur les stratégies qu'elles déploient. Alors que dans un environnement stable la concurrence consiste essentiellement à construire et à préserver un avantage concurrentiel durable, un environnement hypercompétitif force les organisations à anticiper le fait que leur avantage sera toujours temporaire. La concurrence consiste alors à rompre le statu quo de manière qu'aucun concurrent ne soit capable d'établir une position durable. L'avantage à long terme résulte alors d'une succession d'avantages provisoires. L'influence des conditions de marché sur les manœuvres concurrentielles sera détaillée dans la section 5.5.

*L'**hypercompétition** caractérise un environnement dans lequel la fréquence, l'amplitude et l'agressivité des manœuvres concurrentielles génèrent une situation de déséquilibre permanent*

Il est à noter que selon certaines recherches, la plupart des marchés ne deviennent pas hypercompétitifs[24]. Le concept reste cependant pertinent dans bon nombre d'industries.

2.4 Les concurrents et les marchés

Un des problèmes de l'analyse de la concurrence est la pertinence parfois limitée de la notion d'industrie. En effet, les frontières d'une industrie sont parfois floues, ce qui empêche de délimiter la concurrence avec précision. Par exemple, Seiko et Patek Philippe sont apparemment dans la même industrie – l'horlogerie – mais peut-on les considérer comme des concurrents ? Le premier est une puissante multinationale diversifiée, qui commercialise plus de 3 000 modèles de montres, alors que le second, artisan suisse indépendant, se concentre sur des montres de luxe à plus de 10 000 euros. Dans une même industrie de biens ou de services, il peut y avoir de nombreuses entreprises qui présentent des intérêts différents et des approches stratégiques distinctes. Il est donc nécessaire de définir un niveau d'analyse concurrentielle intermédiaire entre l'entreprise et l'industrie. C'est le rôle du concept de *groupe stratégique*. Par ailleurs, tout comme le positionnement des concurrents, les attentes des consommateurs peuvent varier au sein d'une même industrie. Il est donc utile d'identifier les *segments de marché* et d'être capable de déterminer ce que les clients *valorisent*. Nous allons présenter successivement ces trois notions.

2.4.1 Les groupes stratégiques[25]

Au sein d'une industrie, les ***groupes stratégiques*** *réunissent les organisations dont les caractéristiques stratégiques sont semblables, qui suivent des stratégies comparables ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence*

Au sein d'une industrie, la détermination des **groupes stratégiques** consiste à réunir les organisations dont les caractéristiques stratégiques sont semblables, qui suivent des stratégies comparables ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence. De tels groupes peuvent être généralement identifiés en utilisant deux ou parfois trois séries de caractéristiques stratégiquement déterminantes. Les facteurs qui permettent de répartir les organisations en groupes stratégiques sont multiples[26]. On peut ainsi distinguer les concurrents selon leur taille, la largeur de leur gamme de produits, leur couverture géographique, leur niveau de qualité ou de service ou leur dépenses de marketing. Le choix des indicateurs pertinents pour la détermination des groupes stratégiques doit prendre en compte l'historique et le développement de l'industrie considérée, l'identification des forces à l'œuvre dans l'environnement ou encore les stratégies des organisations retenues. L'objectif consiste à déterminer quelles caractéristiques permettent de constituer des groupes d'organisations à la fois les plus homogènes (à l'intérieur d'un même groupe) et les plus distincts (d'un groupe à l'autre). Comme le montre le schéma 2.8, on peut pour cela utiliser d'une part des critères relevant du *périmètre d'activité* et d'autre part des critères de *positionnement de marché*. L'illustration 2.8 (figure 1) présente une carte des groupes stratégiques des programmes MBA aux Pays-Bas en 2004.

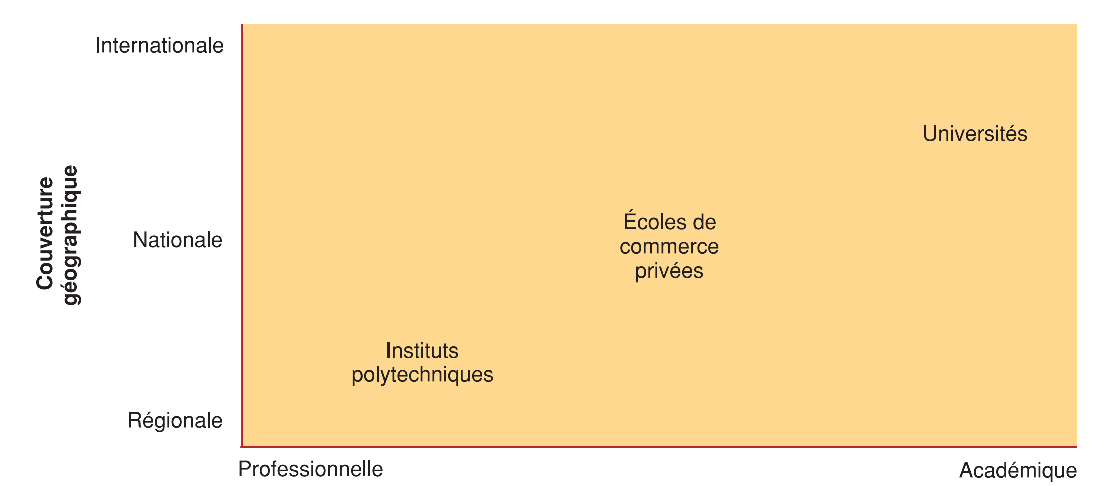
On peut remarquer que les indicateurs de détermination des groupes stratégiques peuvent éventuellement être déterminés au moyen d'une analyse en composantes principales ou d'une analyse factorielle des correspondances. À condition

Illustration 2.8

Les groupes stratégiques des programmes MBA aux Pays-Bas

La cartographie des groupes stratégiques permet de mieux comprendre la structure concurrentielle d'une industrie ou d'un secteur ainsi que ses opportunités et contraintes.

Figure 1 **Les groupes stratégiques dans les programmes MBA aux Pays-Bas**



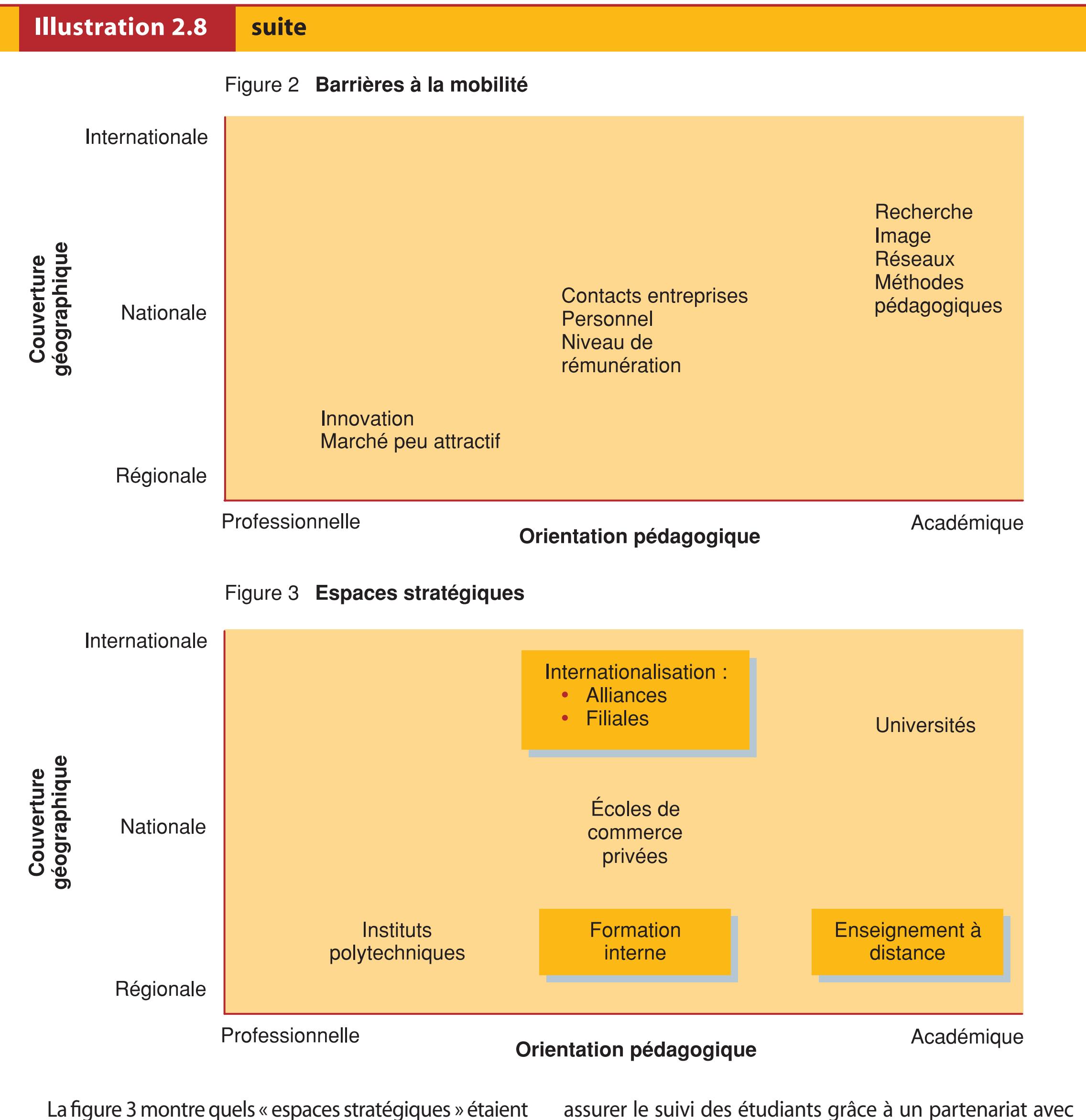
Au milieu des années 2000, il existait trois types d'institutions proposant des programmes de Master in Business Administration (MBA) aux Pays-Bas : les universités, les écoles de commerce privées et les instituts polytechniques.

- Les universités offraient des diplômes dans un grand nombre de disciplines, faisaient de la recherche et attiraient des étudiants locaux et étrangers. Leurs programmes étaient plus académiques que professionnalisés. Un diplôme universitaire était généralement plus valorisé que celui d'un institut polytechnique.
- Les écoles de commerce privées étaient relativement récentes. Implantées dans les plus grandes villes, elles ne proposaient que des MBA. Leur pédagogie était généralement orientée vers l'utilisation de l'expérience des participants, ce qui les rendait attractives pour les managers en formation permanente. La plupart de leurs étudiants avaient déjà un diplôme d'une université ou d'un institut polytechnique. Plusieurs de ces écoles étaient accréditées par le ministère de l'éducation nationale.
- Les instituts polytechniques (HogeScholen) avaient généralement une implantation purement régionale. Leur pédagogie consistait plus à mettre les théories en pratique qu'à encourager la conceptualisation. Certains de ces instituts proposaient des MBA, parfois en coopération avec des universités anglaises.

La figure 1 montre comment ces trois types d'institutions étaient positionnées en termes de couverture géographique et d'orientations pédagogiques.

La figure 2 présente les barrières qui empêchaient les organisations de passer d'un groupe à un autre. Une école de commerce privée souhaitant pénétrer dans le groupe des universités devait ainsi construire une réputation en recherche et en innovation. Or, la recherche était une activité coûteuse et peu rentable sur le plan financier. À l'inverse, il était difficile pour une université de pénétrer dans le groupe des écoles de commerce privées car ses professeurs n'étaient généralement pas habitués à un public de managers en formation permanente.

Illustration 2.8 suite



La figure 3 montre quels « espaces stratégiques » étaient susceptibles d'apparaître. Ces espaces résultaient d'évolutions dans le macro-environnement, notamment les technologies de l'information et la globalisation, permettant aux institutions néerlandaises de s'internationaliser. Cependant, l'irruption de concurrents étrangers constituait également une nouvelle menace. Grâce aux technologies de l'information, les étudiants pouvaient envisager de mener leurs études depuis leur domicile ou leur lieu de travail, en bénéficiant d'un réseau international. Une université américaine ou une grande école française pouvaient ainsi proposer des contenus pédagogiques au travers d'Internet et assurer le suivi des étudiants grâce à un partenariat avec une institution locale.

Source : J. Eppink et S. de Waal, « Global influences on the public sector », dans G. Johnson et K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Prentice Hall, 2001, chapitre 3.

Question

En quoi cette analyse peut-elle influencer la prochaine manœuvre stratégique de chacun des trois types d'institutions ?

de disposer de suffisamment de chiffres fiables sur les organisations concernées, les critères de différenciation peuvent être obtenus par le calcul des axes d'inertie du nuage de données. Si cette méthode de calcul donne quelquefois des résultats intéressants, elle n'est pas toujours probante. En effet, non seulement la dispersion des données nécessite souvent plus de deux ou trois axes pour être interprétée de manière satisfaisante – ce qui réduit très fortement l'intérêt de l'analyse – mais de plus, sous les dehors rassurants d'une approche scientifique, elle ne fait que déplacer la subjectivité et l'empirisme, qui interviennent à la fois plus en amont – dans la récolte et surtout la sélection des données retenues – et plus en aval – dans l'interprétation des résultats. De fait, cette approche ne remplace nullement une connaissance effective et une réelle expérience de l'industrie.

Quelle que soit la méthode employée, la détermination des groupes stratégiques est utile à plus d'un titre :

- Elle aide à identifier qui sont les *concurrents directs*, à préciser en quoi les groupes stratégiques diffèrent et à définir sur quelles bases la concurrence est susceptible de se développer à l'intérieur d'un même groupe. Par exemple, dans l'illustration 2.8, les universités s'affrontent par la reconnaissance de leur diplôme et la qualité de leurs programmes de recherche.
- Elle soulève la question de la possibilité pour une organisation de migrer d'un groupe stratégique à un autre. La mobilité entre les groupes dépend bien entendu de l'existence de barrières à l'entrée. Dans l'illustration 2.8, la figure 2 présente les différentes sortes de *barrières à la mobilité* entre les groupes. Ces barrières peuvent parfois être élevées.
- La détermination des groupes stratégiques permet également d'identifier des opportunités. Par exemple, dans l'illustration 2.8, la figure 3 suggère que les évolutions du macro-environnement – en particulier les progrès des technologies de l'information et la globalisation des entreprises – ouvrent de nouveaux « espaces stratégiques ». Un institut polytechnique néerlandais peut ainsi envisager de proposer à ses étudiants, grâce à Internet, des contenus élaborés par une université américaine ou une grande école française.

2.4.2 Les segments de marché

Le concept de groupe stratégique étudié ci-dessus aide à comprendre les similarités et les différences entre les concurrents actuels ou potentiels. Cependant, le succès ou l'échec des organisations dépend également de la compréhension des besoins des clients et surtout de la capacité à y répondre. Il est donc essentiel de bien assimiler les caractéristiques des marchés. Dans la plupart des marchés, il existe une grande diversité de besoins et de clients. La détermination des **segments de marché**[27] consiste à identifier les similarités et les différences entre des groupes de clients ou d'utilisateurs. Nous verrons dans le chapitre 3 que cette compréhension des attentes des clients (ainsi que des autres parties prenantes) et de la manière dont les concurrents sont à même d'y répondre constitue un élément fondamental de la capacité stratégique. Comme nous le soulignerons dans la section 5.2, la segmentation des marchés ne doit surtout pas être confondue avec la segmentation stratégique, qui consiste à découper l'organisation en domaines d'activité stratégique (DAS).

La détermination des ***segments de marché*** *consiste à identifier les similarités et les différences entre des groupes de clients ou d'utilisateurs*

Lorsque l'on souhaite segmenter un marché, il convient de garder à l'esprit les éléments suivants :

- Les *besoins des clients* peuvent varier selon de multiples dimensions, résumées dans le schéma 2.10. Théoriquement, chacun de ces critères pourrait être utilisé pour effectuer la segmentation. En pratique, il est nécessaire d'identifier quels sont les facteurs déterminants pour le marché considéré. Dans les marchés industriels, la segmentation s'appuie ainsi le plus souvent sur l'appartenance sectorielle des clients – par exemple : « Nous vendons à l'industrie pétrolière. » Cependant, cette classification n'est pas toujours la plus appropriée sur le plan stratégique. La segmentation selon les comportements d'achat (par exemple achats en direct plutôt que recours à un intermédiaire) ou la nature des transactions (achats ponctuels de grandes quantités plutôt qu'approvisionnement permanent) peut être plus pertinente sur certains marchés. En fait, il est souvent utile de prendre en compte plusieurs critères de segmentation pour un même marché, afin d'identifier sa dynamique et de proposer des opportunités de développement. L'illustration 2.9 présente trois exemples dans lesquels des entreprises se sont concentrées sur un segment spécifique afin de construire une position dominante.

Schéma 2.10 Quelques critères de segmentation des marchés

Type de critère	Marchés de grande consommation	Marchés industriels Business to Business
Caractéristiques des clients	Âge, sexe, race Revenu Nombre de personnes dans le foyer Lieu d'habitation Sensibilité à la nouveauté Style de vie	Secteur industriel Localisation Taille Technologies utilisées Rentabilité Dirigeants
Achat, utilisation	Volume d'achat Fidélité à la marque Type d'utilisation Comportement d'achat Critères de choix	Type d'utilisation Volume d'achat Fréquence d'achat Procédures d'achat Critères de choix Canal de distribution
Besoins des utilisateurs, caractéristiques recherchées	Préférences de prix Préférences de marques Similarité des produits Caractéristiques souhaitées Qualité	Exigences de performance Besoins de service Préférences de marques Caractéristiques souhaitées Qualité

Illustration 2.9

Les critères de segmentation des marchés

Les marchés peuvent être segmentés de plusieurs manières mais la segmentation doit toujours être fondée sur les besoins des clients.

Les écrans OnScreen

En novembre 2003, l'entreprise américaine New Millenium Media International (NMMI) annonça les détails d'une segmentation de marché effectuée pour son compte par le cabinet Principia Partner. Spécialisée dans la fabrication d'écrans à base de diodes LED, utilisés principalement pour la publicité, NMMI venait d'annoncer le lancement d'une nouvelle technologie appelée OnScreen. La segmentation identifiait toute une série de cibles distinctes, notamment l'affichage, la signalisation dans les magasins, le transport (tableaux d'information dans les gares et aéroports), les salles de spectacle et les stades ou encore la diffusion d'informations en continu, comme à Times Square à New York. Tous ces segments étaient des sous-catégories du marché général de la signalisation par écrans, dans lesquelles la technologie OnScreen serait particulièrement valorisée par les clients.

Saga

Fondée en 1951, l'entreprise Saga se spécialisa au départ dans les séjours et vacances à bon marché pour les retraités britanniques, en proposant notamment des départs hors saison. Le succès de cette formule permit à Saga de devenir un tour-opérateur complet pour les plus de 50 ans, qui selon son slogan étaient « d'âge mur mais jeunes d'esprit ». La première filiale étrangère fut implantée à Boston aux États-Unis en 1979.

L'entreprise étendit progressivement son portefeuille d'activités au fur et à mesure de sa croissance et de la disponibilité de ses ressources financières, mais toujours en ciblant la clientèle des seniors. Au milieu des années 2000, Saga proposait ainsi, à côté de ses activités de voyage, une gamme d'assurances, une carte de crédit, du conseil en investissement et des informations sur divers produits et services liés à la santé, notamment les compléments alimentaires et les assurances médicales. Ils proposaient également des services téléphoniques, un accès à Internet (il était même possible d'acheter des voitures sur leur site), un magazine mensuel et une station de radio diffusée dans plusieurs régions du Royaume-Uni.

La Logan

En 2004, Renault lança la Logan, une berline de taille moyenne fabriquée par sa filiale roumaine Dacia. Grâce à une conception astucieuse, à l'utilisation de pièces déjà amorties sur d'autres modèles et au faible coût de la main d'œuvre roumaine, la Logan était vendue au prix de seulement 5 000 euros, soit 3 900 euros de moins que la moins chère des Renault (pourtant nettement plus petite). Il s'agissait d'un modèle avant tout destiné aux marchés des pays émergents : Europe de l'Est, Asie, Amérique latine et Afrique du Nord.

Dans un premier temps, la direction de Renault annonça que la Logan ne serait pas commercialisée en Europe occidentale, notamment afin de ne pas perturber le marché de l'occasion : la plupart des Renault d'occasion étaient en effet plus chères à l'achat qu'une Logan neuve. Les véhicules neufs risquaient également de souffrir d'une concurrence à si bon marché : une voiture occidentale neuve de la taille de la Logan (par exemple une Ford Focus, une Volkswagen Golf, une Toyota Corolla ou une Renault Mégane), était vendue au minimum 15 000 euros.

Pourtant, Renault changea d'avis et annonça que la Logan serait finalement commercialisée en Europe occidentale en juin 2005 au prix de 7 500 euros, la différence étant justifiée par l'ajout d'équipements dont la version roumaine était dépourvue (direction assistée, airbag passager, etc.). D'après les responsables de Renault, la Logan permettrait de toucher une clientèle pour laquelle le prix des voitures était rédhibitoire. Quoi qu'il en soit, les objectifs de diffusion mondiaux de la Logan étaient très ambitieux : plus de un million d'unités annuelles à l'horizon 2010, soit une fois et demie le volume de ventes de la totalité de la gamme Renault sur le marché français.

Sources : *Business Wire*, 12 novembre 2003 ; saga.co.uk ; daciagroup.com.

Questions

1. Quels ont été les critères de segmentation utilisés dans ces trois exemples et en quoi ont-ils été utiles ?
2. Quels étaient les risques liés à chacune de ces trois approches ?

- La *part de marché relative* (par rapport à celle des concurrents) à l'intérieur de chaque segment de marché est un élément déterminant. En effet, la performance des organisations commerciales est généralement corrélée à leur poids en termes de part de marché. Cet effet n'est pas uniquement lié aux économies d'échelle, mais également à la *courbe d'expérience*, que nous examinerons plus en détail dans le chapitre suivant (voir la section 3.3). L'organisation qui accumule le plus d'expérience au sein d'un segment de marché spécifique non seulement réduit ses coûts, mais construit également des liens qu'un concurrent aura bien du mal à rompre.
- La manière d'identifier et de répondre aux attentes des segments de marché est influencée par toute une série de tendances que nous avons déjà présentées dans ce chapitre. La capacité à traiter de considérables quantités de données sur les clients, associée à une plus grande flexibilité opérationnelle dans la plupart des entreprises, permet ainsi d'effectuer des micro-segmentations, qui peuvent aller jusqu'à l'individualisation de l'offre[28]. C'est généralement cette approche qui est utilisée dans la vente en ligne sur Internet, les pages étant réorganisées dynamiquement en fonction de l'historique d'achat des clients. Par ailleurs, l'émergence d'une clientèle plus aisée et plus mobile implique que la segmentation géographique devient moins pertinente que la segmentation fondée sur les styles de vie.

2.4.3 L'identification des clients stratégiques

*Le **client stratégique** est celui qui constitue la cible primordiale de la stratégie, car il a la plus forte influence sur la manière dont l'offre est achetée*

L'offre de biens ou services implique généralement toute une série d'acteurs qui jouent chacun un rôle différent. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 3, au travers de la notion de filière. La plupart des consommateurs achètent ainsi des produits manufacturés par l'intermédiaire de distributeurs. Les industriels doivent donc considérer qu'ils ont deux types de clients : le consommateur final, mais aussi les distributeurs. Même si ces deux clients peuvent influencer la demande, l'un sera généralement plus influent que l'autre. On le qualifie alors de *client stratégique*. Le **client stratégique** est celui qui constitue la cible primordiale de la stratégie, car il a la plus forte influence sur la manière dont l'offre est achetée. Si l'on n'identifie pas le client stratégique, on risque de se méprendre sur le marché réel – voire de ne pas pouvoir y accéder –, ce qui rend inutile tout effort de segmentation. La capacité à comprendre ce que valorise le client stratégique constitue donc un point de départ à toute réflexion stratégique. Cela ne signifie pas que les attentes des autres clients sont négligeables : elles doivent également être prises en compte. Cependant, l'identification des attentes du client stratégique est fondamentale. Pour beaucoup de biens de consommation courante, le client stratégique des industriels est en fait le réseau de distribution, car la manière dont les distributeurs vont disposer, promouvoir et soutenir les produits aura un impact déterminant sur les préférences du consommateur final. On peut remarquer que la vente en ligne sur Internet modifie cette hiérarchie, le consommateur final devenant lui-même client stratégique.

Dans beaucoup de cas, le client stratégique n'est pas l'utilisateur du produit ou du service. C'est particulièrement vrai dans les entreprises, où les managers achètent des équipements industriels, des logiciels ou des usines entières pour le compte de ceux qui les utiliseront. Ces managers sont des clients stratégiques,

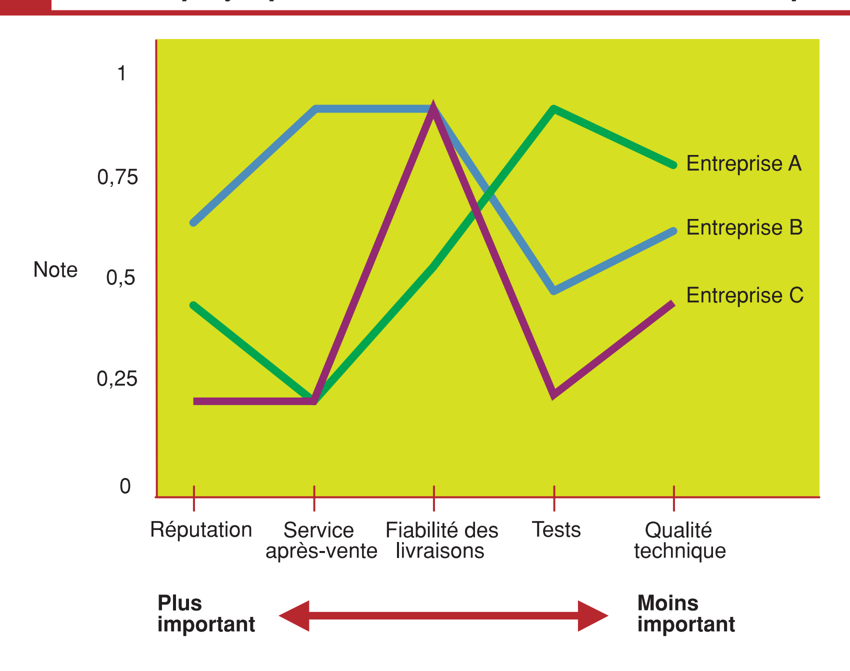
mais pas des utilisateurs. De même, dans le secteur public, le client stratégique est très souvent l'autorité de tutelle qui contrôle l'utilisation des fonds, plutôt que l'usager. Les clients stratégiques des laboratoires pharmaceutiques sont les médecins, pas les patients.

2.4.4 L'analyse de la valeur perçue par les clients

Même si la segmentation de marché est un concept utile, les managers risquent de ne pas construire une représentation réaliste des segments et donc de ne pas anticiper les conséquences stratégiques adéquates. Nous verrons dans le prochain chapitre que pour construire la capacité stratégique d'une organisation il est crucial de comprendre quels sont les besoins des clients et en quoi ils diffèrent d'un segment à l'autre. La valeur perçue par les clients est cependant un concept multidimensionnel, comme le montre le schéma 2.11[29], qui concerne le segment spécifique des acheteurs industriels de matériel électrotechnique :

- Sur ce segment de marché, plusieurs critères étaient valorisés par les acheteurs, la plupart de manière implicite (par exemple le fait que le produit corresponde effectivement à son utilisation). Il s'agissait de spécifications indispensables que tout fournisseur se devait de remplir.

Schéma 2.11 La valeur perçue par les clients dans l'industrie électrotechnique



- Les facteurs présentés dans le schéma 2.11 (réputation du fabricant, service après-vente, fiabilité des livraisons, possibilité de tests et qualité technique) étaient considérés comme déterminants. Il s'agissait des critères utilisés pour

sélectionner le fournisseur retenu parmi tous ceux qui étaient capables de répondre aux spécifications indispensables définies à la première étape. La réputation, le service après-vente et la fiabilité des livraisons étaient particulièrement valorisés par la clientèle. Du point de vue des fournisseurs, ces critères constituaient des *facteurs clés de succès* (voir la section 2.5.2 ci-après).

- Il était alors possible d'établir le profil des *différents concurrents* selon les dimensions préalablement retenues. Il était clair par exemple que les points forts des produits proposés par l'entreprise A ne correspondaient pas à ce que les clients valorisaient le plus. À l'inverse, le positionnement de l'entreprise B semblait beaucoup plus pertinent.
- Cette analyse est liée à la détermination de la *capacité stratégique* que nous présenterons dans le chapitre 3. Ici, l'entreprise A devait envisager soit de réallouer ses ressources afin de renforcer son service après-vente et sa capacité de livraison, soit de changer la perception qu'avaient ses clients de son service, soit encore de les persuader – par exemple – que la qualité technique était plus importante qu'ils ne le pensaient, soit enfin de se concentrer sur une niche de marché dans laquelle les clients avaient déjà cette opinion.

La principale leçon qu'il convient de tirer de cet exemple est qu'il est essentiel de considérer la valeur du point de vue des clients (ou des parties prenantes). Même si cela paraît trivial, plusieurs facteurs empêchent d'adopter cette perspective :

- Les organisations peuvent se révéler incapables de *donner du sens* à la complexité et à la diversité des comportements auxquelles elles sont confrontées. Elles collectent bien souvent de considérables quantités de données sur les attitudes, les préférences et les attentes de leurs clients, mais elles ont ensuite bien du mal à structurer ces données afin d'en tirer des enseignements, des tendances ou des segmentations. La capacité à mobiliser des systèmes d'informations permettant de mieux comprendre les besoins des clients peut donc constituer une source majeure d'avantage concurrentiel dans de nombreux secteurs (comme nous le verrons dans la section 9.3).
- Si certaines entreprises n'identifient pas clairement qui est leur *client stratégique* (voir la section 2.4.3 ci-dessus), à l'inverse beaucoup de fabricants sont séparés de l'utilisateur final par plusieurs niveaux d'intermédiaires, notamment des assembleurs ou des distributeurs. Bien qu'il soit important de prendre en compte le rôle stratégique des intermédiaires (en tant que clients stratégiques), ceux-ci ont généralement tendance à filtrer et à interpréter la définition de la valeur pour le client final. En d'autres termes, beaucoup de fabricants n'ont pas de prise directe avec la réalité de leur marché. Cependant, il ne sert à rien de comprendre les besoins du client final si ceux du client direct sont ignorés.
- La valeur d'un produit ou d'un service est quelquefois conçue *en interne* par un groupe de spécialistes (designers, ingénieurs, analystes, juristes, etc.), sans être testée auprès de clients ou d'utilisateurs. C'est une des principales critiques adressées aux organisations de service public. Cela peut déboucher sur une vision faussée de ce qui est réellement valorisé par les clients (ou les parties prenantes) et donc sur une mauvaise représentation des compétences fondamentales que l'organisation se doit de maîtriser.

- Pour le client, le concept de valeur *évolue au cours du temps*. Cela peut être lié à l'expérience acquise en tant que consommateur ou à l'apparition d'offres nouvelles plus intéressantes, qui modifient la perception de la valeur. Le concept de cycle de vie du produit (voir le schéma 2.6) suggère également que les comportements des consommateurs évoluent au cours du temps. La valeur est une mesure relative et subjective, certainement pas un indicateur définitif et absolu.

2.5 Les menaces et opportunités

Les concepts et méthodes examinés ci-dessus permettent de mieux comprendre quels éléments du macro-environnement, de l'industrie et du marché sont susceptibles d'avoir un impact sur l'organisation. Cependant, il est généralement nécessaire de détailler de quelle manière chacun de ces facteurs – ou leurs différentes combinaisons – peut entraîner le succès ou l'échec d'une stratégie, c'est-à-dire en quoi ils constituent des opportunités ou des menaces. Cela peut être fait de plusieurs manières. Dans tous les cas, l'identification des menaces et opportunités constitue un préalable fondamental aux choix stratégiques (voir les chapitres 5, 6 et 7).

On peut souligner avant toute chose que les managers ont souvent tendance à se focaliser sur les menaces et à ne pas repérer les opportunités[30]. Ce phénomène est essentiellement lié au fait que les forces externes pouvant avoir un impact potentiel déterminant sur l'organisation – mais qu'elle ne maîtrise pas – sont spontanément considérées comme des menaces. Même un outil d'analyse aussi répandu que le modèle des 5(+1) forces de la concurrence de Porter part du postulat implicite que l'environnement est hostile (on y parle de *menaces* et de *pouvoirs* antagonistes) et non qu'il constitue une source de développement. Les managers deviennent ainsi particulièrement sensibles aux informations qui confirment et renforcent leur inquiétude et rejettent plus ou moins inconsciemment les autres. De fait, l'organisation risque de ne pas exploiter des évolutions de l'environnement, car celles-ci sont considérées comme trop menaçantes. Ce type de focalisation doit être combattu par l'échange de points de vues et le refus du conformisme.

2.5.1 Les créneaux stratégiques

Si les organisations se contentent d'une rivalité frontale avec leurs concurrents immédiats, le risque est grand de voir toutes les offres converger, les prix baisser et les marges s'effondrer. Il est donc nécessaire de rechercher de nouveaux *créneaux stratégiques*[31]. Un **créneau stratégique** est une opportunité de marché insuffisamment exploitée par les concurrents. En utilisant certains des modèles présentés dans ce chapitre, les managers peuvent tenter d'identifier et/ou de créer ces nouveaux espaces de marché afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

*Un **créneau stratégique** est une opportunité de marché insuffisamment exploitée par les concurrents*

Investir les industries de substitution

Les organisations ne sont pas seulement confrontées à leurs concurrents directs. Comme nous l'avons expliqué dans la section 2.3.2, elles doivent également affronter des substituts venus d'autres industries. Réciproquement, les industries

qui proposent ces substituts offrent donc des opportunités. Or, ce créneau est le plus souvent sous-estimé, du fait que les manœuvres des concurrents directs monopolisent bien plus l'attention que les substituts potentiels. De plus, les managers ont plus tendance à se méfier des substituts qu'à y voir des opportunités de développement.

On peut par exemple s'intéresser aux encyclopédies sur Internet qui se substituent aux versions papier. Afin d'évaluer la menace que constitue cette substitution, il convient de comparer les mérites respectifs des deux offres *du point de vue de l'utilisateur*. Il apparaît ainsi que la version papier présente plus d'avantages qu'on pourrait l'imaginer à première vue : aucun ordinateur n'est nécessaire (d'où une meilleure portabilité) et il est bien plus aisé de feuilleter un livre qu'un logiciel. Les éditeurs d'encyclopédies électroniques doivent donc développer des fonctions permettant de contrecarrer les qualités des versions papier, notamment des fonctions de recherche, d'accès et d'ergonomie avancées. Bien entendu, avec les progrès des terminaux portables (livres électroniques, assistants numériques personnels, etc.), l'avenir des versions papier devra être réévalué.

Repérer les nouveaux groupes stratégiques

Il est également possible d'identifier de nouveaux créneaux stratégiques en s'inspirant des groupes stratégiques, en particulier lorsque les évolutions du macro-environnement font que certains espaces jusque là délaissés deviennent économiquement viables. La déréglementation des marchés (par exemple en ce qui concerne la génération et la distribution de l'électricité) ou les progrès des technologies de l'information (notamment au regard de l'enseignement à distance) peuvent ouvrir de nouveaux marchés. Dans le premier exemple, la production locale d'électricité à petite échelle est devenue viable (notamment par couplage avec des usines d'incinération ou par l'utilisation d'éoliennes ou de photopiles). Dans le second exemple, la distance n'est plus un obstacle aux programmes d'enseignement, qui peuvent traverser les continents grâce à Internet et aux téléconférences (à condition toutefois de conserver un suivi local des participants). De nouveaux groupes stratégiques ont ainsi émergé dans ces deux industries.

Disséquer les filières d'achat

Dans les sections 2.4.3 et 2.4.4 ci-dessus, nous avons souligné qu'il est capital pour une entreprise de bien définir qui est son client stratégique. Nous avons également rappelé que cette identification n'est pas aisée, car plusieurs personnes peuvent être impliquées dans le processus d'achat. Les acheteurs peuvent notamment être distincts des utilisateurs, des prescripteurs et des financeurs. Or, chacun de ces groupes d'individus peut valoriser un aspect différent de l'offre. Cette distinction est particulièrement courante dans les transactions entre des entreprises, par exemple pour une décision d'investissement. Le département achats cherche avant tout les prix les plus bas et la stabilité financière des fournisseurs. Les utilisateurs du département production sont attirés par les fonctionnalités techniques, alors que certains prescripteurs – par exemple le département marketing – s'intéressent à l'impact de l'investissement sur leur propre activité – comme la réduction des délais de livraison. Un fournisseur peut ainsi avoir intérêt à modifier son

approche du marché pour concentrer ses efforts de promotion sur l'acteur clé dans le processus d'achat

Enrichir les offres complémentaires

L'organisation doit également prendre en compte la valeur des produits et services complémentaires. Un ordinateur n'est rien sans logiciel, tout comme une console de jeux vidéo sans jeux. De même, les libraires savent que leur métier ne se limite pas à la mise à disposition des livres. Il est tout aussi important de susciter une ambiance propice à la flânerie (aménagement d'aires de lecture, café, etc.), d'étendre les horaires d'ouverture afin de toujours retenir le client de passage et de veiller à l'expertise du personnel, qui doit être capable de répondre aux demandes les plus pointues et de faire partager ses impressions de lecture.

Renverser les valeurs établies

On peut également ouvrir de nouveaux créneaux stratégiques en prenant à contre-pied l'attrait traditionnel du produit ou du service établi. Dans le cas d'une industrie fondée sur le luxe, l'émotion et l'image, un positionnement innovant peut ainsi consister à proposer une offre fonctionnelle et bon marché capable d'attirer une nouvelle clientèle. On peut tout aussi bien imaginer l'inverse : transcender un produit simple en le nimbant d'une expérience émotionnelle inédite.

La chaîne de cafés Starbucks (voir l'illustration 4.5 dans le chapitre 4) a ainsi connu un succès retentissant aux États-Unis en transformant ce qui jusque là constituait une activité purement fonctionnelle d'un point de vue nord-américain – boire un café – en une pratique sociale et sensitive inédite. Réciproquement, The Body Shop a investi le marché hautement ritualisé des cosmétiques en proposant des produits purement fonctionnels dans des emballages quelconques et sans publicité attrayante. Les clientes qui recherchaient des produits simples et peu coûteux ont été attirées par ce nouvel espace de marché.

Anticiper les évolutions

Lorsqu'on cherche à prévoir l'impact des évolutions du macro-environnement ou de l'industrie, il est essentiel de bien comprendre en quoi elles vont affecter les clients. Cela peut permettre d'être le pionnier sur un nouveau créneau stratégique. Cisco a ainsi réalisé avant tous ses concurrents quel serait le besoin pour des échanges de données à grande vitesse, ce qui l'a convaincu de développer les technologies permettant spécifiquement d'y répondre. Aucun autre équipementier n'a autant cru dans l'émergence d'Internet, ce qui a permis à Cisco de se constituer un avantage concurrentiel conséquent.

2.5.2 Les facteurs clés de succès (FCS)

*Les **facteurs clés de succès** sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence*

Grâce à la compréhension des menaces et opportunités existant sur un marché, on peut identifier les facteurs dont la maîtrise permet d'obtenir un avantage concurrentiel, ce qu'il est convenu d'appeler les fa*cteurs clés de succès* (FCS) de l'environnement. Les **facteurs clés de succès** sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence.

Schéma 2.12 La hiérarchie des 5(+1) forces détermine les FCS

Chaque force de la concurrence peut être contrecarrée par une série d'éléments, qui constituent autant de FCS lorsque cette force est prépondérante	
Force de la concurrence	**Éléments permettant de la contrecarrer**
Pouvoir de négociation des acheteurs	Création d'une marque valorisée par le client final Établissement de coûts de transfert Multiplication des réseaux de distribution Intégration vers l'aval
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Multiplication des sources d'approvisionnement Utilisation de technologies et composants génériques Intégration vers l'amont
Menace des substituts	Amélioration du rapport qualité / prix Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) Établissement de coûts de transfert (technologie spécifique) Création d'une rupture technologique Lancement d'une campagne de déstabilisation du substitut Possibilité de proposer soi même le substitut
Menace des entrants potentiels	Fixation d'un niveau de prix non rentable pour les entrants Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) Établissement de coûts de transfert Protection des technologies (brevets, secrets) Contrôle de ressources rares ou de compétences distinctives
Intensité concurrentielle	Capacité d'innovation Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) Établissement de coûts de transfert Protection des technologies (brevets, secrets) Contrôle de ressources rares ou de compétences distinctives Réduction des coûts fixes
Pouvoir de l'État	Capacité de lobbying

Les FCS correspondent en fait aux facteurs permettant de contrecarrer les 5(+1) forces de la concurrence. Comme nous l'avons vu dans la section 2.3.2, le pouvoir de négociation des acheteurs peut par exemple être limité en créant une marque valorisée par le client final, en établissant un coût de transfert, en multipliant les réseaux de distribution ou en entamant une intégration vers l'aval. De même, pour limiter le pouvoir de négociation des fournisseurs, on peut chercher à multiplier les sources d'approvisionnement, refuser les standards propriétaires et les actifs spécifiques ou entamer une intégration vers l'amont. La menace des substituts peut être contrecarrée en accroissant le rapport qualité/prix de l'offre existante, en provoquant une rupture technologique, en lançant une rumeur ou en s'assurant de la fidélisation des clients. La

menace des entrants potentiels dépend de la capacité de construction ou d'utilisation de barrières à l'entrée financières, commerciales ou de ressources et compétences. L'intensité concurrentielle est fonction de la croissance du marché, de l'existence de barrières à la sortie et de la capacité à conclure des alliances, mais on peut y résister par la capacité d'innovation, le contrôle de ressources rares et de compétences distinctives ou la réduction des coûts fixes. Enfin, le pouvoir de l'État peut constituer une menace ou une opportunité selon la capacité de lobbying de l'organisation. Le schéma 2.12 résume les éléments permettant de contrecarrer chacune des 5(+1) forces. Selon la dynamique des forces concurrentielles qui caractérise l'environnement, chacun de ces éléments peut constituer un FCS. On peut ainsi considérer que les FCS résultent explicitement de la hiérarchie des 5(+1) forces de l'environnement concurrentiel.

Par ailleurs, étant donné qu'ils résument les conditions de création d'un avantage concurrentiel, les FCS sont nécessairement liés à la création de valeur du point de vue des clients. Or, la perception de la valeur varie d'un domaine d'activité stratégique à l'autre : certains clients sont avant tout intéressés par les prix, d'autres par la fiabilité, d'autres par l'image, d'autres encore par les délais de livraison, etc. Chaque DAS se caractérise donc par une combinaison spécifique de FCS (voir la section 6.3 du chapitre 6).

Dans les services publics, le concept de FCS est tout aussi valide : il s'agit là encore des éléments permettant de surpasser des organisations qui peuvent attirer les mêmes usagers et les mêmes financements ou obtenir la préférence politique des autorités de tutelle. Comme pour les entreprises, la hiérarchie des 5(+1) forces de la concurrence – visualisée par l'hexagone sectoriel (voir le schéma 2.7) – permet d'identifier ces éléments.

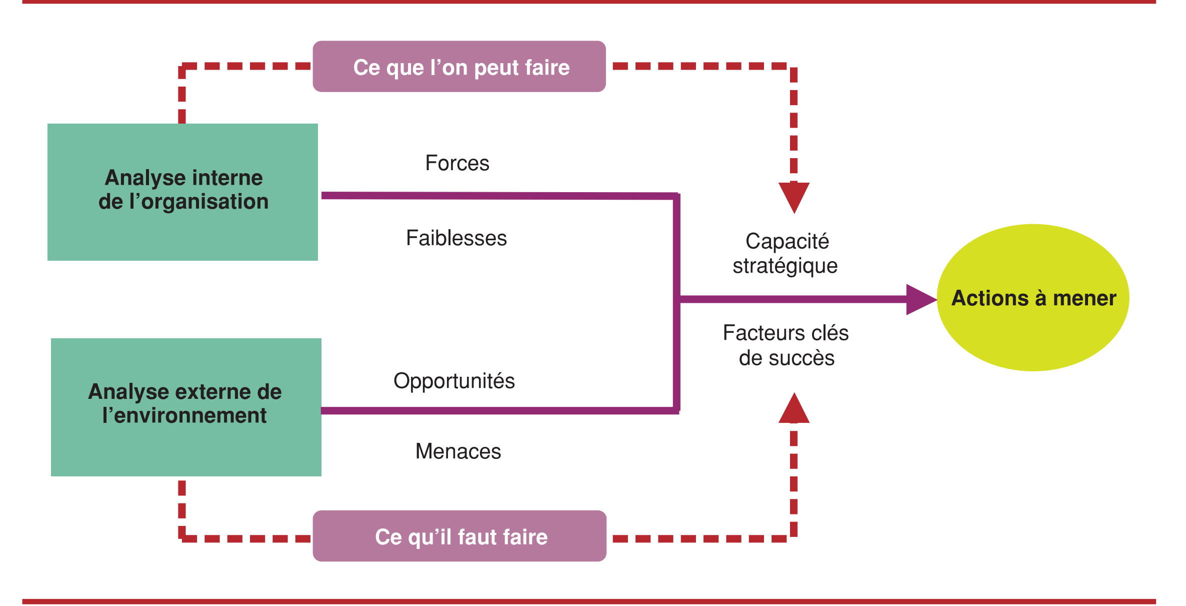
2.5.3 Le SWOT[32]

L'**analyse SWOT** résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement (présentée dans ce chapitre) et de l'analyse de la capacité stratégique de l'organisation (introduite dans le chapitre suivant). La dénomination *SWOT* est l'acronyme de *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, soit *forces*, *faiblesses* (de l'organisation), *opportunités* et *menaces* (de l'environnement). Le schéma 2.12 résume cette approche et l'illustration 3.8 (dans le chapitre 3) en donne un exemple.

*L'**analyse SWOT** résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de la capacité stratégique d'une organisation*

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement (ce que dans le premier chapitre nous avons appelé la stratégie *déduite*) ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation (ce qui correspond à la stratégie *construite*). Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une (par acquisition de nouvelles ressources et compétences), soit en modifiant les autres (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant).

Schéma 2.13 L'analyse SWOT



Plutôt que de se contenter d'établir une liste – qui ne ferait que transcrire les perceptions des managers –, il convient de mener une analyse plus structurée afin de déboucher sur des résultats utiles à la formulation de la stratégie. Pour cela, on peut suivre le cheminement suivant :

- Identifier les évolutions essentielles de l'environnement de l'organisation, grâce aux méthodes présentées tout au long de ce chapitre. Il est important que la liste des changements retenus ne dépasse pas 5 ou 6 éléments, afin de se concentrer sur les points réellement déterminants.
- Le même processus doit être suivi en ce qui concerne le profil de ressources et compétences de l'organisation, à partir des outils introduits dans le chapitre 3, afin de déboucher sur une liste des forces et faiblesses. Là encore, la liste ne doit pas dépasser 5 ou 6 entrées et ne comporter que des points réellement spécifiques. Comme nous le verrons dans le prochain chapitre, il faut absolument éviter des généralités du type « mauvaise gestion », qui peuvent être interprétées de multiples façons, à moins que cela ne signifie effectivement que les dirigeants se sont montrés incapables, au cours du temps, de gérer les évolutions de l'organisation.

Une fois achevée, l'analyse SWOT doit permettre de déterminer si l'organisation possède d'ores et déjà la capacité stratégique lui permettant de répondre aux évolutions de son environnement, si elle doit chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences ou bien si elle doit plutôt se réorienter vers d'autres marchés.

Il convient de remarquer que certaines caractéristiques de l'environnement peuvent être considérées soit comme des menaces, soit comme des opportunités,

selon la capacité de l'organisation à capitaliser sur ses forces ou à compenser ses faiblesses. Ainsi, une innovation radicale de procédé – comme l'introduction d'Internet dans les services bancaires – est une menace pour une organisation peu capable de mettre en cause ses routines et ses infrastructures, mais une opportunité pour celle qui souhaite étendre sa part de marché en s'appuyant sur cette nouvelle technologie. De même, le poids des forces et des faiblesses varie en fonction de la stratégie envisagée et des évolutions de l'environnement pressenties. Toujours dans l'industrie bancaire, l'absence d'un réseau de succursales étendu constitue une faiblesse si la banque à distance ne se développe que marginalement ; c'est en revanche une force dans le cas où la clientèle se tournerait massivement vers Internet, car cela évite de supporter le coût colossal de la reconversion du personnel des agences. Ainsi, il apparaît que les différentes composantes de l'analyse SWOT, loin d'être autonomes, sont le plus souvent interdépendantes. La classification des forces, faiblesses, opportunités et menaces doit donc être effectuée avec la plus grande attention, mais sans dogmatisme.

Résumé

- On peut estimer que les influences environnementales se répartissent en *strates* autour de l'organisation. La strate la plus générale est celle du macro-environnement, dans lequel la compréhension des influences politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales (analyse PESTEL) peut se révéler particulièrement utile. Cela permet également d'identifier les influences déterminantes ou *tendances structurelles* et d'estimer leur impact sur diverses industries et sur les organisations qui y interviennent.

- Lorsque l'horizon stratégique est lointain et qu'il existe une forte incertitude sur l'évolution d'un petit nombre de forces environnementales déterminantes, les *scénarios* permettent de comprendre l'impact de ces forces sur la stratégie tout en mettant en cause les représentations implicites. L'organisation peut ainsi se préparer à affronter plusieurs situations futures.

- Au sein de l'environnement général se trouvent les *industries*, qui rassemblent des organisations concurrentes. Cependant, les frontières des industries sont imprécises et évoluent au cours du temps, par exemple à l'occasion de mouvement de convergence.

- Le *modèle des 5(+1) forces de la concurrence* permet d'analyser la dynamique concurrentielle au sein d'une industrie. En hiérarchisant la menace des entrants potentiels, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, la menace des substituts, l'interaction concurrentielle et le rôle de l'État, ce modèle met en lumière les facteurs clés de succès qui déterminent la capacité de l'organisation à générer un avantage à long terme.

- Au sein d'une industrie, la concurrence est dynamique. Les règles du jeu évoluent au cours du temps, parfois de manière très rapide, selon des *cycles de concurrence*. Pour les grandes organisations globalisées la concurrence se

déroule simultanément sur plusieurs zones géographiques et des manœuvres sur une zone donnée peuvent déclencher des ripostes sur une autre. Certaines industries sont caractérisées par une vitesse d'évolution élevée qui fait que les sources de l'avantage concurrentiel ne sont pas durables. On parle alors d'*hypercompétition*. Lorsque l'avantage est transitoire et s'érode rapidement, il est essentiel de rechercher en permanence de nouvelles sources de concurrence plutôt que de se concentrer sur la protection des positions acquises. L'avantage à long terme résulte alors d'une succession d'avantages temporaires.

- Au sein d'une industrie, l'identification des *groupes stratégiques* peut se révéler utile. Elle consiste à rassembler les organisations qui présentent des approches stratégiques comparables et permet d'identifier d'éventuels créneaux inoccupés. Le succès ou l'échec des organisations dépend également de la manière dont elles assimilent les besoins des clients et sont capables d'y répondre. Il est donc essentiel de bien comprendre les marchés. Pour cela, on peut s'appuyer sur le concept de *segment de marché* afin de déterminer les similarités et les différences entre des groupes de consommateurs ou d'utilisateurs.
- Les opportunités et les menaces surgissent dans l'environnement pour de multiples raisons. Les outils et concepts présentés dans ce chapitre peuvent aider à construire une représentation de la situation concurrentielle d'une organisation et de son évolution dans le futur. Les *facteurs clés de succès* sont les éléments de l'environnement dont la maîtrise permet de surpasser la concurrence. On peut les identifier par la hiérarchie des 5(+1) forces de la concurrence.
- Afin de résumer la capacité d'une organisation à maîtriser les facteurs clés de succès de son environnement – ou à influer sur celle-ci – on peut utiliser le *modèle SWOT*, qui permet de synthétiser l'adéquation entre les forces et faiblesses de l'organisation et les menaces et opportunités de son environnement.

Débat — Quel est l'impact de l'industrie ?

Un bon préalable stratégique consiste à choisir une industrie profitable. Cependant, le choix de l'industrie importe-t-il plus que la possession des bonnes ressources et compétences ?

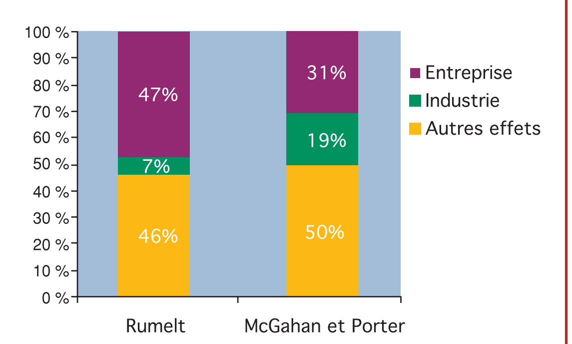
Dans ce chapitre, nous avons souligné le rôle de l'environnement dans la construction de la stratégie, en nous focalisant en particulier sur la structure de l'industrie, que ce soit pour les activités de biens ou de services. Cependant, ces dernières années, l'impact de l'industrie sur la performance a été contesté par plusieurs recherches. Cela a conduit à un débat sur la posture à adopter : vaut-il mieux élaborer la stratégie en partant de l'externe (stratégie déduite de l'environnement) ou en partant de l'interne (stratégie construite à partir des ressources et compétences)[1] ?

Les managers qui favorisent la première approche focalisent leur attention sur des éléments externes : ils cherchent par exemple à accroître leur part de marché au travers d'opérations de fusions et acquisitions ou par des campagnes marketing volontaristes. Ceux qui à l'inverse privilégient l'approche interne cherchent à développer le savoir-faire de leurs employés ou à mettre au point de nouvelles technologies. Étant donné que le temps des managers est limité, il est très difficile d'équilibrer les deux postures et une forme d'arbitrage doit être trouvée.

Le principal partisan de l'approche externe est Michael Porter, professeur à la Harvard Business School. La stratégie construite à partir des ressources est quant à elle défendue notamment par Richard Rumelt, professeur à l'université de Californie à Los Angeles. Porter, Rumelt et quelques autres ont mené des séries d'études empiriques afin de déterminer dans quelle mesure l'impact de l'industrie peut expliquer la performance des entreprises.

En général, à partir d'un large échantillon d'entreprises, ces études cherchent à déterminer si la performance varie plutôt en fonction de l'industrie ou en fonction de chaque firme (en prenant en compte d'autres effets tels que la taille). Si les firmes appartenant à la même industrie tendent à présenter des niveaux de performance comparables, c'est bien que l'industrie explique l'essentiel de la performance et dans ce cas la stratégie déduite est la bonne posture. Si à l'inverse des firmes appartenant à la même industrie présentent des niveaux de performance très variés, ce sont les ressources et compétences spécifiques de chacune qui importent le plus et c'est la stratégie construite qui est la plus appropriée.

Les deux plus importantes études de ce type démontrent en fait que les écarts de performance sont plutôt dus aux entreprises qu'à l'industrie : les entreprises expliquent 47 % de cet écart dans l'étude de Rumelt sur les industries de produits, alors que l'industrie n'en explique que 7 %[1]. Cependant, en incluant dans leur échantillon des industries de services (en plus d'industries de produits), McGahan et Porter ont trouvé un impact nettement plus élevé de l'industrie (19 %)[2].



Il ressort de ces travaux que les facteurs spécifiques à la firme influencent plus la rentabilité que les facteurs liés à l'industrie. Les entreprises doivent donc accorder une grande attention à leurs propres ressources et compétences. Cependant, l'impact plus fort de l'industrie démontré par McGahan et Porter suggère que l'influence de l'industrie varie fortement d'une industrie à l'autre : les facteurs externes peuvent être bien plus importants dans certaines industries.

Sources :

1. E.H. Bowman et C.E. Helfat, « Does corporate strategy matter? », *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 1 (2001), pp. 1-14.
2. R.P. Rumelt, « How much does industry matter? », *Strategic Management Journal*, vol. 12, no. 2 (1991), pp. 167-185.
3. M.E. Porter et A.M. McGahan, « How much does industry matter really? », *Strategic Management Journal*, vol. 18, numéro spécial d'été (1997), pp. 15-30 ; M.E. Porter et A.M. McGahan, « The emergence and sustainability of abnormal profits », *Strategic Organization*, vol. 1, no. 1 (2003), pp. 79-108.

Question

L'étude menée par McGahan et Porter suggère que certaines industries influencent plus la rentabilité des entreprises que d'autres. En d'autres termes, dans ces industries, les performances des entreprises sont comparables. Pourquoi certaines industries auraient-elles un impact plus fort sur la rentabilité des entreprises qui y interviennent ?

Lectures recommandées

Sur le management international et la globalisation, voir l'ouvrage de J.-P. Lemaire, G. Petit et G. Desgardins, *Stratégies d'internationalisation*, Dunod, 2003, mais aussi celui de C. Hill, *International Business: Competing in the global marketplace*, 3e édition, McGraw-Hill, 2000 ; A. Rugman et R. Hodgetts, International Business, 3e édition, Prentice Hall, 2003. Pour le détail des forces qui poussent à la globalisation d'une industrie, on peut se reporter à G. Yip, *Total Global Strategy II*, Prentice Hall, 2003, chapitre 2.

- Pour comprendre les scénarios en détail, voir K. van der Heijden, R. Bradfield, G. Burt, G. Cairns et G. Wright, *The Sixth Sense: Accelerating organisational learning with scenarios*, John Wiley, 2002.
- Le grand classique de M.E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982, est une référence essentielle pour ceux qui souhaitent analyser l'environnement concurrentiel d'une organisation.
- Sur la dynamique de la concurrence et l'hypercompétition, voir R. D'Aveni et R. Gunther, *Hypercompétition*, Vuibert, 1995.
- Pour une analyse de l'impact de l'environnement sur les organisations, voir H. Dumez et A. Jeunemaître, *La concurrence en Europe. De nouvelles règles du jeu pour les entreprises*, Seuil, 1991, et L. Fahey et V.K. Narayanan, *Macro-environmental Analyses for Strategic Management*, West, 1986. On peut également consulter le livre 1 de l'ouvrage coordonné par A. Dayan, *Manuel de gestion*, Ellipse / AUF, 2e édition, 2004.
- La plupart des manuels de marketing comprennent au moins un chapitre sur la segmentation de marché. Voir par exemple P. Kotler, B. Dubois et D. Manceau, *Marketing management*, 11e édition, Pearson Education, 2004.

Travaux pratiques

● Signale des exercices d'un niveau plus avancé

Dans les travaux pratiques suivants, l'analyse d'une industrie de biens ou de services est souvent nécessaire. Vous pouvez utiliser pour cela l'industrie informatique (voir l'illustration 1.1 sur Dell), l'industrie du jouet présentée dans le cas *Jurassic Toys* à la fin de ce chapitre ou toute autre industrie de votre choix (assurance, automobile, parfum, aéronautique, banque, médias, télécommunications, etc.)

1. En vous inspirant de l'illustration 2.1 et du schéma 2.2, effectuez l'analyse du macro-environnement d'une industrie. Quelles sont les influences environnementales fondamentales de cette industrie ? Quelles sont les tendances structurelles ?

2. Identifiez les principales évolutions prévisibles dans une industrie. En suivant les instructions données dans la section 2.2.4 et en vous inspirant de l'illustration 2.3, établissez les scénarios d'évolution de cette industrie.

3. Vous venez d'être nommé(e) assistant(e) du directeur général d'un grand groupe pharmaceutique. Il vous demande de préparer un bref rapport synthétisant l'intérêt de la planification par scénarios pour son entreprise.

4. ● En utilisant la section 2.3, effectuez l'analyse des 5(+1) forces de la concurrence dans deux industries de votre choix. Quelles sont les forces concurrentielles déterminantes ? Quels sont les changements susceptibles d'affecter significativement les conditions de la concurrence dans ces industries ? L'environnement concurrentiel est-il plus favorable dans une industrie que dans l'autre ?

5. ● Comparez deux industries en termes d'influences environnementales déterminan-

tes et de forces de la concurrence. Déterminez et comparez les barrières à l'entrée et évaluez le niveau de l'intensité concurrentielle.

6. ● En vous inspirant de la section 2.4.1 et de l'illustration 2.8 :
   a) Identifiez les caractéristiques stratégiques qui permettent de mieux distinguer les organisations dans une industrie. Établissez la cartographie des groupes stratégiques à partir de ces caractéristiques (une ou plusieurs cartes peuvent être nécessaires).
   b) Déterminez dans quelle mesure la mobilité entre les groupes stratégiques est possible. Si vous avez construit plus d'une carte pour la même industrie, les barrières à la mobilité sont-elles différentes d'une carte à l'autre ? Qu'est-ce que cela signifie ?
   c) Identifiez les espaces vierges au sein de cette cartographie. Correspondent-ils à des positionnements stratégiques viables ? Quelles caractéristiques une organisation qui interviendrait dans ces espaces devrait-elle présenter ?

7. À partir de la lecture des sections 2.4.2 à 2.4.4, pour une industrie de votre choix, identifiez un ou plusieurs segments de marché dans lesquels des produits ou services sont proposés. Identifiez ensuite les clients stratégiques dans chaque segment. Quelles sont les offres qui répondent le mieux à leurs attentes ?

8. Dans quelle mesure les modèles présentés dans ce chapitre sont-ils appropriés à l'analyse de l'environnement d'une organisation publique ou d'une organisation à but non lucratif ? Donnez des exemples.

9. À partir de la section 2.5.1, identifiez des créneaux stratégiques dans l'environnement d'une organisation qui vous est familière.

10. ● En utilisant les outils d'analyse de ce chapitre, rédigez un rapport sur une organisation de votre choix qui évalue son environnement et sa position concurrentielle au sein de cet environnement.

Exercices de synthèse

11. Pour une industrie de votre choix, montrez de quelle manière les facteurs présentés dans le schéma 2.3 peuvent encourager la globalisation. En quoi cela doit-il conduire à modifier la stratégie internationale (voir le chapitre 6) et la structure (voir le chapitre 8) ?

12. Les organisations de service public doivent de plus en plus se préoccuper de leurs « clients » et de leurs « marché ». Expliquez de quelle manière ces évolutions de leur contexte environnemental peuvent avoir un impact sur les modalités de développement stratégique (voir le chapitre 7) et sur la manière dont l'organisation est dirigée, en insistant sur l'arbitrage entre centralisation et autonomie (voir le chapitre 8).

Références

1. Pour une discussion sur la manière dont les forces environnementales – notamment la globalisation – influencent le secteur public, voir J. Eppink et S. de Waal, « Global influences on the public sector », dans G. Johnson et K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Prentice Hall, 2001, chapitre 3.
2. Henry Mintzberg affirme que la turbulence environnementale n'est pas plus élevée aujourd'hui que par le passé. Voir *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1994, chapitre 4.
3. Cette analyse existe également sous la version simplifiée de modèle PEST. L'ajout des facteurs écologiques et légaux correspond mieux aux tendances structurelles actuelles. J.-P. Lemaire et P.-B. Ruffini, *Vers l'Europe bancaire*, Dunod, 1993, proposent une autre version, le modèle PREST (Politico-Réglementaire, Économique et Social, Technologique).
4. Parmi les ouvrages qui recensent les influences environnementales, on peut conseiller celui de I. Worthington et C. Britton, *The Business Environment*, Prentice Hall, 2003.
5. Voir G. Yip, *Total Global Strategy II*, Prentice Hall, 2003, chapitre 2. Sur la globalisation des entreprises, on peut également consulter l'ouvrage de J.-P. Lemaire, G. Petit et B. Desgardins, *Stratégies d'internationalisation,* Dunod, 2003, mais aussi celui de C. Hill, *International Business: Competing in the global marketplace*, 3e édition, McGraw-Hill, 2000 ou celui de A. Rugman et R. Hodgetts, *International Business*, 3e édition, Prentice Hall, 2003.
6. Voir M.E. Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, 1993.
7. Sur les districts industriels locaux – ou *clusters* en anglais –, voir notamment B. Ganne, « Les approches du local et des systèmes industriels locaux », *Sociologie du travail*, no. 4 (1991), pp. 545-576. ; M. Porter, « Clusters and the new economics of competitiveness », *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 6 (1998), pp. 77-90. Le rôle des districts industriels a cependant été contesté, notamment par R. Martin et P. Sunley, « Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea », Journal of Economic Geography, vol. 3, no. 1 (2003), pp. 5-35.
8. Voir F. Fréry, *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, 2e édition, Vuibert, 2003.
9. Voir R. Bradfield, G. Burt, G. Cairns et G. Wright, *The Sixth Sense: Accelerating organisational learning with scenarios*, John Wiley, 2002; P. Schwartz, *The Art of the Long View: Planning the future in an uncertain world*, Currency Doubleday, 1996 ; G. Ringland, *Scenario Planning, Wiley*, 1998 ; P. Shoemaker, *Profiting from Uncertainty: Strategies for succeeding no matter what the future brings*, Free Press, 2002. Voir également le chapitre de G. Price, « The why and how of scenario planning » dans l'ouvrage coordonné par V. Ambrosini, G. Johnson et K. Scholes, *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.
10. D. Rutherford, *Routledge Dictionary of Economics*, 2e édition, Routledge, 1995.
11. Voir M.E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982.
12. Voir L. Van den Berghe et K. Verweire, « Convergence in the financial service industry », *Geneva Papers on Risk and Insurance*, vol. 25, no. 2 (2000), pp. 22-272, ainsi que A. Malhotra et A. Gupta, « An investigation of firms' responses to industry convergence », *Academy of Management Proceedings*, 2001, pp. G1-6.
13. Dans la littérature de stratégie, le terme « modèle économique », ou « business model » a traditionnellement été utilisé pour décrire l'approche stratégique générale d'une entreprise au travers de sa chaîne de valeur (voir la section 3.6.1 dans le chapitre 3). Sur une application de la notion de modèle économique à une industrie particulière (en l'occurrence l'industrie de l'assurance), voir D. Cordier et F. Fréry, *Les 7 familles de l'assurance*, Vuibert, 2003. Dans le cadre d'Internet, cette description désigne plus précisément les relations et les flux d'informations au sein d'une industrie ou d'un secteur. Nous reviendrons sur cette différence dans la section 9.3 et le lecteur peut se référer aux sources qui seront données à cette occasion.
14. Voir M. Porter, référence 11 ci-dessus, chapitre 1. Pour une critique intéressante et une actualisation des travaux de Porter, voir C. Christensen, « The past and future of competitive advantage », *Sloan Management Review*, vol. 42, no. 2 (2001), pp. 105-109.
15. Voir P.-Y. Barreyre, *L'impartition, politique pour une entreprise compétitive,* Hachette, 1968.
16. Voir F. Fréry, « Le management des ruptures technologiques », *Les Échos*, no. 18372 (28 mars 2001), pp. 4-5.
17. Cet exemple est tiré de H. Dumez et A. Jeunemaître, *La concurrence en Europe. De nouvelles règles du jeu pour les entreprises*, Seuil, 1991.
18. Sur la pertinence du modèle du cycle de vie, voir le chapitre de F. Fréry, « Les produits éternellement

émergents : l'exemple de la voiture électrique », dans l'ouvrage coordonné par A. Bloch et D. Manceau, *De l'idée au marché*, Vuibert, 2000. Voir également A. McGahan, « How industries evolve », *Business Strategy Review*, vol. 11, no. 3 (2000), pp. 1-16.

19. Voir A. Brandenburger et B. Nalebuff, « The right game : use game theory to shape strategy », *Harvard Business Review*, vol. 73, no. 4 (1995), pp. 57-71.
20. Sur l'hexagone sectoriel, voir V. Lerville-Anger, F. Fréry, A. Gazengel et A. Ollivier, C*onduire le diagnostic global d'une unité industrielle*, Éditions d'Organisation, Paris, 2001.
21. Pour une présentation détaillée de la notion d'hypercompétition, voir R. D'Aveni et R. Gunther, *Hypercompétition*, Vuibert, 1995.
22. J. Gimeno et C. Woo, « Hypercompetition in a multi-market environment: the role of strategic similarity and multi-market contract on competition de-escalation », *Organisation Science*, vol. 7, no. 3 (1996), pp. 323-341.
23. Cette définition est reprise de D'Aveni (voir référence 21 ci-dessus). Un ouvrage plus récent de R. D'Aveni, *Strategic Supremacy: How industry leaders create spheres of influence*, Simon and Schuster, 2002, donne des exemples de stratégies qui permettent de défendre une position établie dans un environnement hypercompétitif.
24. G. McNamara, P. Vaaler et C. Devers, « Same as ever it was: the search for evidence of increasing hypercompétition », *Strategic Management Journal*, vol. 24 (2003), pp. 261-278.
25. Sur les premiers travaux sur les groupes stratégiques, voir J. McGee et H. Thomas, « Strategic groups, theory, research and taxonomy », *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 2 (1986), pp. 141-160. Pour une description des recherches sur les groupes stratégiques, voir J. McGee, H. Thomas et M. Pruett, « Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics », *British Journal of Management*, vol. 6, no. 4 (1995), pp. 257-270. Pour un exemple d'utilisation des groupes stratégiques, voir F. Flavian, A. Haberberg et Y. Polo, « Subtle strategic insights from strategic group analysis », *Journal of Strategic Marketing*, vol. 7, no. 2 (1999), pp. 89-106. Sur les fondements théoriques des groupes stratégiques, voir H. Thomas et T. Pollock, « Fom I-O economics' SCP paradigm through strategic groups to competence based competition », *Journal of Management*, vol. 10, no. 2 (1999), pp. 127-140.
26. Les caractéristiques présentées dans le schéma 2.8. sont celles proposées par Porter (voir référence 11) et par J. McGee et H. Thomas ainsi que F. Flavian, A. Haberberg et Y. Polo (voir référence 25 ci-dessus).
27. La notion de segmentation en relation avec le management stratégique est examinée par M.E. Porter dans *L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, 1986, chapitre 7. Voir également la discussion sur la segmentation et marchés dans P. Kotler, B. Dubois et D. Manceau, *Marketing management*, 11e édition, Pearson Education, 2004. Pour une présentation détaillée des méthodes de segmentation, voir M. Wedel et W. Kamakura, *Market Segmentation: Conceptual and methodological foundations*, 2° édition, Kluwer Academic, 1999.
28. M. Wedel, « Is segmentation history? », *Marketing Research*, vol.13, no. 4 (2001), pp. 26-29.
29. Cette approche ainsi que l'exemple du schéma 2.11 sont présentés plus en profondeur dans le chapitre de G. Johnson, C. Bowman et P. Rudd, « Competitor analysis », dans l'ouvrage coordonné par V. Ambrosini, G. Johnson et K. Scholes, *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998. On peut trouver une approche analogue, sous le nom de *canevas stratégique*, dans C. Kim et R. Mauborgne, « Charting your company's future », *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 6 (2002), pp. 76-82.
30. Voir J.E. Dutton et S.E. Jackson, « Categorizing strategic issues: links to organizational action », *Academy of Management Review*, vol. 12, no. 1 (1987), pp. 76-90.
31. Voir W. Kim et R. Mauborgne, « Creating new market space », *Harvard Business Review*, vol. 77, no. 1 (1999), pp. 83-93.
32. L'idée d'utiliser le SWOT comme liste récapitulative est ancienne. Voir par exemple S. Tilles, « Making strategy explicit », dans I. Ansoff (ed.), *Business Strategy*, Penguin, 1968. Voir également le chapitre de T. Jacobs, J. Shepherd et G. Johnson sur l'analyse SWOT dans V. Ambrosini, G. Johnson et K. Scholes (voir référence 29 ci-dessus). On peut également consulter E. Valentin, « SWOT analysis from a resource-based view », *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 9, no. 2 (2001), pp. 54-59. Nous reviendrons sur le modèle SWOT dans la section 3.6.4 et dans l'illustration 3.7.

Étude de cas

Jurassic Toys

L'industrie mondiale du jouet

Début 2005, le marché mondial du jouet était estimé à près de 50 milliards d'euros. Produits en grande majorité en Asie, les jouets étaient conçus pour la plupart aux États-Unis et destinés principalement aux 130 millions d'enfants occidentaux. Le marché européen connaissait une croissance annuelle de 10 % alors que rien qu'en France, le budget moyen annuel en jouets dépassait les 250 euros par enfant. Les jouets étaient des produits très internationaux, car les goûts des enfants, nivelés par de vastes campagnes publicitaires relayées par des films à gros budget (Star Wars, Harry Potter, Le seigneur des anneaux, productions Disney, etc.) et des séries télévisées américaines et japonaises (Pokémon, etc.), variaient très peu d'un pays à l'autre. L'Amérique du Nord, l'Europe de l'Ouest et l'Asie du Sud-Est absorbaient chacune environ un tiers du marché mondial.

Les dix premiers fabricants mondiaux contrôlaient 70 % du marché total, avec à leur tête les Américains Mattel (5 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2003) et Hasbro (3,1 milliards), et le Japonais Bandai (1,8 milliard). Le seul Européen présent dans ce palmarès était le groupe familial danois LEGO (1,1 milliard d'euros de chiffre d'affaires), qui connaissait cependant de graves difficultés : devant le recul de ses ventes (en baisse de 30 % entre 2002 et 2004) et des pertes qui s'élevaient à près d'un quart de son chiffre d'affaires, son président et propriétaire avait démissionné fin 2004.

La main d'œuvre représentait en moyenne 60 % du coût d'un jouet, voire 70 % pour les peluches ou les poupées. C'était la raison pour laquelle ni Mattel ni Hasbro, qui réalisaient les deux tiers de leurs ventes à l'international (surtout en Europe), ne possédaient pas la moindre usine aux États-Unis. Par exemple, les poupées



Barbie (Mattel) étaient conçues à Los Angeles, vendues à raison de une toutes les deux secondes dans le monde entier (dont plus de trois millions d'exemplaires en France chaque année), mais étaient toutes fabriquées en Asie (où d'ailleurs une copie en était fabriquée toutes les trois secondes). À l'inverse, grâce à l'utilisation de procédés d'injection plastique très perfectionnés et à une marque universellement reconnue, 90 % de la production de LEGO était réalisée en Europe et aux États-Unis.

Le poids de la Chine

Avec plus de 1 200 firmes de jouets recensées, Hongkong n'était plus, comme par le passé, un centre de production, mais plutôt une plateforme de réexportation d'articles en provenance de Chine continentale, pour un volume représentant un quart du marché mondial, soit près de 10 fois la production française. Les usines chinoises (il y en avait officiellement plus de 2 000)

exportaient également sans passer par Hongkong (les groupes américains y possédaient leurs propres implantations). Au total, un jouet sur deux dans le monde était fabriqué en Chine, par des ouvrières âgées – officiellement là-encore – de plus de 17 ans, et payées environ 60 euros net par mois, pour des semaines de 54 heures. On estimait ainsi à près de 1 million le nombre de personnes employées par l'industrie du jouet en Chine. Au cours des années 1990, les usines avaient quitté Hongkong et la région de Shenzhen, où les salaires des ouvriers dépassaient désormais les 150 euros mensuels, pour s'installer dans la province de Guangdong, où l'on trouvait une main-d'œuvre à moins de 0,25 euro de l'heure. Par ailleurs, la Chine était une pépinière de nouveaux concurrents : d'anciens sous-traitants hongkongais des multinationales américaines, comme V Tech (jouets électroniques), Playmates (jouets sous licences du type Star Wars) ou Manley (peluches, petites voitures), avaient pris leur indépendance et produisaient désormais pour leur propre compte, avec un niveau de qualité comparable à celui des Occidentaux (ils figuraient tous les trois dans les 10 premières marques mondiales). D'autres producteurs chinois allaient vraisemblablement les imiter dans leur émancipation.

La distribution

En France, la grande distribution contrôlait 60 à 70 % du marché des jouets (même si cela ne représentait que 1 à 2 % de son chiffre d'affaires). Soucieux d'optimiser la rentabilité de leurs linéaires, les hypermarchés cherchaient à limiter le nombre de références en rayon : ils réalisaient 50 à 70 % de leurs ventes avec seulement 150 à 200 produits. Pour être référencé dans les centrales d'achat, il fallait donc être connu, ce qui passait nécessairement par la publicité à la télévision, dont l'impact sur les ventes était énorme : la télévision devait représenter au moins 10 % du chiffre d'affaires d'une marque. Le Français Smoby avait ainsi consacré 600 000 euros au parrainage de la populaire émission Le Juste Prix sur la chaîne TF1. Cependant, ce n'était qu'une goutte d'eau par rapport au budget publicitaire de Hasbro en France, qui dépassait 22 millions d'euros (dont 95 % à la télévision) ou à celui de Mattel, qui atteignait les 15 millions (dont 90 % en spots télévisés). Dès 1995, le budget publicitaire mondial de Hasbro s'était d'ailleurs élevé à 380 millions d'euros. Il atteignait désormais plus de 15 % de ses ventes, soit 7 euros par enfant et par an ou encore l'équivalent du chiffre d'affaires cumulé des cinq premières entreprises françaises du secteur. Une telle boulimie publicitaire imposait une assise financière de plus en plus vaste, ce qui entraînait une concentration croissante. Pour exister sur le marché mondial, on estimait qu'un fabricant de jouet généraliste devait dépasser les 300 millions d'euros de chiffre d'affaires. Mattel, après avoir vainement tenté d'acheter Hasbro en 1996 pour plus de 4,8 milliards d'euros, avait ainsi acquis le numéro trois américain, Tyco (voitures miniatures Matchbox), ainsi que Fisher Price. De son côté, Hasbro avait racheté Playskool, Atari, Microprose et Kenner Parker. Cette concentration était d'ailleurs encouragée par la concurrence de plus en plus féroce avec les fabricants de consoles de jeux vidéo (Microsoft, Sony, Nintendo), qui tentaient de détourner les enfants des jouets classiques en utilisant des moyens publicitaires tout aussi colossaux. Face à cette menace, certains fabricants de jouets classiques développaient d'ailleurs des jeux vidéo (jeux Barbie chez Mattel, jeux de simulation chez LEGO, etc.).

En dehors de la grande distribution généraliste, de quelques magasins de quartier en perte de vitesse et de la vente par correspondance (classique ou sur Internet), les jouets étaient diffusés par la chaîne américaine Toys 'R' Us, qui possédait près de 1 000 magasins dans le monde, dont une trentaine en France. Ouvert en 1992 avec 6 700 mètres carrés et plus de 18 000 références, le magasin de La Défense, près de Paris, était alors le plus grand du monde. Toys 'R' Us,

Étude de cas

qui détenait fin 2000 plus de 30 % de la distribution de jouets aux États-Unis et comptait atteindre rapidement ce taux de pénétration en Europe, poussait ses fournisseurs à développer la publicité télévisée, non pour réduire ses références (la profusion faisait partie de sa stratégie), mais pour limiter le nombre de vendeurs et le service à sa jeune clientèle, déjà largement conditionnée par les campagnes publicitaires. Cependant, depuis 2001, Toys 'R' Us était en perte de vitesse, notamment du fait de la concurrence du distributeur généraliste Wal-Mart sur le marché américain. Contraint de vendre une partie de ses magasins, il avait laissé la place à des concurrents tels que la chaîne La Grande Récré en France. Fin 2004, Toys 'R' Us avait annoncé la mise en vente de la totalité de son activité jouets pour se recentrer sur sa division de meubles et vêtements pour enfant, Babies 'R' Us, en forte croissance.

Une industrie européenne sinistrée

À la demande des fabricants espagnols et portugais, l'Union européenne avait établi dès 1994 des quotas d'importation sur certains jouets en provenance de Chine (peluches notamment). Cependant, les industriels européens ne présentaient pas un front uni, puisque les Britanniques et les Néerlandais – qui avaient déjà fait le choix de sous-traiter en Asie – étaient opposés aux quotas. Au total, la moitié des entreprises françaises du secteur avait disparu entre 1985 et 2000 : en 2004, plus de 80 % des jouets étaient importés (c'était 66 % en 1990), dont 60 % en provenance d'Asie. Depuis que le groupe français Idéal Loisir avait été racheté par le Hongkongais Playmates, les deux principales entreprises qui produisaient effectivement en France (Smoby et Berchet) étaient implantées dans le Jura, autour de la petite ville de Moirans-en-Montagne (2 200 habitants). Le Jura assurait ainsi 55% de la production française de jouets. Le coût de la main d'œuvre y était 40 à 50 fois plus élevé qu'en Chine et les deux entreprises réalisaient 70 à 80 % de leur chiffre d'affaires sur le dernier trimestre de l'année, avec des fluctuations mensuelles qui pouvaient atteindre 600 % : « Nous expédions une quarantaine de camions en décembre et seulement cinq en janvier » rappelait le directeur industriel de Berchet.

Quelle stratégie pour les Jurassiens ?

Pour résister aux Asiatiques, les Jurassiens misaient sur la réactivité et l'innovation : « Nous sommes capables de livrer en 15 jours un produit complexe que nous n'avons pas en stock. Les pays asiatiques, eux, ne peuvent répondre que sur des commandes prévues de longue date, car ils sont obligés d'utiliser le fret maritime, plutôt qu'aérien, pour ne pas annuler les bénéfices de leurs coûts de production », soulignait le directeur industriel de Berchet (par bateau, le transport revenait à environ 20 % du coût total, et durait quatre semaines). La survie passait également par le renouvellement continu des gammes : « Pour séduire le consommateur, nous devons changer chaque année 25 % à 35 % de notre gamme. C'est toujours un peu casse-cou, car cela implique parfois le lancement simultané de 350 nouveautés », expliquait le président de Smoby. En effet, lorsqu'un nouveau modèle apparaissait sur le marché, il était copié en quelques mois par les fabricants asiatiques. Plus généralement, les Français se retranchaient dans des gammes de produits étroites, peu intéressantes pour les Chinois : « Nous avons tous le même problème. Les articles de petit format ou à fort taux de main-d'œuvre nous sont interdits », résumait le P-DG de Clairbois, une des filiales de Berchet. Ainsi, les Jurassiens se spécialisaient dans les véhicules porteurs en plastique (chevaux, voitures), les gros jouets d'éveil et de plein air ou encore les parcs pour bébés, qui tous étaient des articles dont le rapport encombrement/prix les empêchait d'être importés de Chine par conteneurs à des tarifs intéressants. De même, grâce à l'utilisation d'outils industriels automatisés, principalement de plasturgie (injection, soufflage, extrusion, rotomoulage), les frais de personnel ne représentaient en moyenne que 25 % du chiffre d'affaires des fabricants jurassiens (soit 150 000 euros de C.A. par

employé), alors que leurs investissements industriels étaient de plus en plus élevés (une unité de rotomoulage revenait à plus de 3 millions d'euros) et qu'ils étaient certifiés ISO. Ces compétences technologiques et ce niveau de qualité étaient d'ailleurs identiques à ce qui était requis dans d'autres industries beaucoup moins soumises à la concurrence à bas prix et à la saisonnalité des ventes, comme l'emballage (fabrication de bidons, réservoirs et jerricans en plastique). Smoby avait d'ailleurs fait le choix de se diversifier dans la fabrication de ce type de produits sous la marque Mob.

Les fabricants jurassiens ne s'étaient cependant pas résignés à subir la concurrence américaine et asiatique. Même si leurs moyens financiers ne leur permettaient pas d'obtenir les licences de films ou de séries TV les plus coûteuses, ils n'hésitaient pas à investir sur certaines opérations ponctuelles. Smoby avait ainsi lancé avec succès une gamme de jouets sous licence de l'émission de variétés Star Academy, alors que Berchet utilisait l'image de la chanteuse pour préadolescentes Priscilla. Par ailleurs, en 2003, Smoby avait racheté à l'entreprise allemande de produits bureautiques Triumph Adler le fabricant de petites voitures Majorette, pour 25 millions d'euros. Ce rachat lui avait permis d'atteindre une part de marché de 7 % en France et de figurer, avec ses onze filiales, son chiffre d'affaires de 300 millions d'euros et sa présence dans 100 pays, parmi les dix premiers groupes mondiaux de l'industrie du jouet. En 2001, le précédent propriétaire de Majorette avait délocalisé la totalité de la production depuis le site historique de Rillieux-la-Pape, près de Lyon, vers la Thaïlande, où une usine employait 600 personnes. Cette implantation asiatique constituait certainement un nouvel atout pour le développement de Smoby. À l'occasion du rachat, son président du directoire avait d'ailleurs annoncé : « Il y aura des synergies en Asie, en termes de sourcing comme de dynamique commerciale. » Pour autant, dès la fin 2003, Smoby avait annoncé qu'une nouvelle usine de rotomoulage serait construite à Moirans-en-Montagne (les deux tiers de la production du groupe restant ainsi localisés dans le Jura). Parallèlement, suite à un investissement de 320 000 euros, Smoby avait mis au point en 2004 une nouvelle technique d'injection plastique par eau et non plus par gaz, ce qui permettait un gain de 50% sur le délai de production de certaines pièces.

Sources : sites Internet des fabricants et distributeurs ; *Les Echos*, 18 juin 2003.

Questions

1. En utilisant le modèle PESTEL, identifiez les influences structurelles qui affectent l'industrie mondiale du jouet.
2. Effectuez une analyse des 5(+1) forces de la concurrence de l'industrie du jouet. Quels facteurs clés de succès en déduisez-vous ?
3. Identifiez les groupes stratégiques en présence dans l'industrie mondiale du jouet.
4. En vous appuyant sur les analyses menées lors des trois questions précédentes, proposez une série de stratégies possibles pour les fabricants jurassiens.


TPS



Chapitre 3
La capacité stratégique

Objectifs

Après avoir lu ce chapitre, vous serez capable de comprendre :

- Ce qu'est la capacité stratégique et en quoi elle contribue à l'avantage concurrentiel.
- Le rôle stratégique des ressources, des compétences et le concept de compétences fondamentales.
- Pourquoi la réduction des coûts est le plus souvent un leurre.
- Comment il est possible d'obtenir un avantage concurrentiel durable à partir de la capacité stratégique, en jouant notamment sur la rareté, la robustesse et la non-substituabilité.
- Les liens entre la capacité stratégique et l'apprentissage organisationnel.
- Les outils permettant de diagnostiquer la capacité stratégique, notamment l'analyse des filières et de la chaîne de valeur, la cartographie des activités et le rôle de l'étalonnage (*benchmarking*).
- Comment les points clés du diagnostic stratégique peuvent être résumés grâce à une analyse SWOT.

3.1 Introduction

Dans le chapitre 2, nous avons montré que l'environnement peut influencer la stratégie de l'organisation en suscitant à la fois des menaces et des opportunités. Cependant, le succès dépend également de la *capacité stratégique* de l'organisation à maîtriser ou à construire les sources de l'avantage concurrentiel. Selon la perspective de la *stratégie déduite* (voir le chapitre 1), l'analyse de la capacité stratégique permet de déterminer si l'organisation est capable de s'adapter à l'environnement dans lequel elle évolue, notamment en termes de menaces et d'opportunités. La modification de la capacité stratégique, afin de mieux correspondre à un environnement changeant, constitue l'un des problèmes stratégiques les plus récurrents. La plupart des grands bouleversements industriels des années 1990 ont été provoqués par ce type d'ajustement, notamment en termes d'acquisitions de nouvelles technologies et de gains de productivité. De même, que ce soit dans l'industrie, le commerce ou les services publics, le début du XXIe siècle est marqué par la nécessité impérieuse de maîtriser les technologies de l'information, ne serait-ce que pour maintenir sa position concurrentielle.

Cependant, l'analyse de la capacité stratégique de l'organisation peut également être appréhendée selon la perspective de la *stratégie construite*. Selon ce point de vue, le succès peut résulter d'une meilleure utilisation de la capacité stratégique de l'organisation au sein de l'environnement existant, d'une manière que les concurrents auront beaucoup de mal à imiter, voire de la création *ex nihilo* de nouveaux marchés. C'est notamment ce qui a caractérisé l'ambition de la plupart des start-up Internet au tout début des années 2000 : concurrencer certaines entreprises établies, voire ouvrir de nouveaux champs d'activité économique. Bien entendu, cette posture est nettement plus risquée, puisqu'il s'agit de façonner l'environnement en fonction de la capacité de l'organisation. Cependant, lorsqu'elle réussit, c'est une approche extrêmement profitable et d'autant plus difficile à imiter qu'elle est fondée sur des capacités distinctives.

Quoiqu'il en soit, dans un cas comme dans l'autre, que l'on se place dans une posture de stratégie déduite ou de stratégie construite, il apparaît que l'obtention d'un avantage concurrentiel passe nécessairement par la possession d'une capacité stratégique que les concurrents ne détiennent pas et auront des difficultés à imiter. Cette capacité peut reposer sur des *ressources* que détient l'organisation. Il peut s'agir également de la manière dont ces ressources sont utilisées ou déployées, ce qui correspond aux *compétences* de l'organisation. Cette explication de l'avantage concurrentiel en termes de capacité stratégique est généralement appelée *approche par les ressources*[1]. Selon cette interprétation, les différences de performance entre les organisations – y compris au sein d'une même industrie – s'expliquent par le fait qu'elles détiennent ou non les capacités adéquates. Certaines organisations, grâce à leurs capacités distinctives, peuvent ainsi obtenir à plus faible coût la même offre que leurs concurrents ou réciproquement proposer une valeur supérieure pour un coût équivalent[2].

Ce chapitre est consacré aux capacités stratégiques : comment les définir, les analyser et les gérer. Pour cela, nous distinguerons successivement cinq sections :

- La section 3.2 présente les *fondements de la capacité stratégique*. Il s'agit notamment de distinguer les ressources *tangibles* et *intangibles* et d'expliquer la notion de *compétence*. Il est alors possible de définir la notion de *capacité seuil*, tant en termes de ressources que de compétences et d'introduire les concepts de *ressources uniques* et de *compétences fondamentales*, qui permettent de comprendre sur quoi repose l'avantage concurrentiel.
- La section 3.3 est consacrée à l'une des capacités stratégiques les plus largement utilisées dans les organisations à l'heure actuelle – et le plus souvent à tort – la *réduction des coûts*.
- La section 3.4 considère les types de capacités qui peuvent permettre d'obtenir un *avantage concurrentiel* durable, ce qui conduit à revenir sur la notion de création de *valeur* pour les clients. La *rareté* des ressources et compétences est également abordée, de même que la *robustesse* et la *résistance à l'imitation*, ce qui permet de présenter plus en détail la notion de *compétence fondamentale*. Cette section aborde également la notion de *non-substituabilité* de la capacité stratégique par les concurrents. Puis, nous verrons de quelle manière l'approche par les ressources peut convenir aux organisations qui évoluent dans un environnement turbulent, en insistant sur l'idée que dans les situations de ce type l'accent doit être mis sur les *capacités dynami-*

ques, qui permettent à l'organisation d'apprendre et de s'adapter continuellement aux évolutions.

- La section 3.5 examine la manière dont les concepts d'apprentissage organisationnel et de management des connaissances interagissent avec la capacité stratégique afin de générer un avantage concurrentiel.
- La section 3.6 présente les outils d'analyse de la capacité stratégique. Pour cela, nous introduirons les concepts de *chaîne de valeur* et de *filière*, qui permettent de comprendre quelles activités ajoutent de la valeur. Puis nous présenterons la notion de *cartographie des activités* et la manière dont la capacité stratégique peut être évaluée et comparée au moyen de l'*étalonnage* (ou *benchmarking*). Enfin, nous reviendrons sur le modèle *SWOT* (voir la section 2.5.3 du chapitre 2) afin de résumer l'ensemble de notre propos sur le diagnostic stratégique, tant externe qu'interne.
- Ce chapitre se termine par la section 3.7, dans laquelle nous verrons comment les managers peuvent *développer la capacité stratégique* de leur organisation au travers notamment de la gestion des ressources humaines et de la construction de capacités dynamiques.

3.2 Les fondements de la capacité stratégique

Ce chapitre utilise des concepts importants qu'il convient tout d'abord de définir, non seulement afin de faciliter la compréhension de ce qui va suivre, mais également parce que de nombreux auteurs, consultants et managers n'emploient pas les mêmes termes et les mêmes notions pour expliquer en quoi consiste la capacité stratégique. Il est donc essentiel de clarifier notre terminologie. De manière générale, on peut définir la **capacité stratégique** d'une organisation comme l'aptitude de ses ressources et compétences à lui permettre de survivre et de prospérer. Le schéma 3.1 présente les termes qui seront utilisés tout au long du chapitre afin d'expliciter le concept de capacité stratégique.

*La **capacité stratégique** d'une organisation résulte de l'aptitude de ses ressources et compétences à lui permettre de survivre et de prospérer*

Schéma 3.1 La capacité stratégique et l'avantage concurrentiel

	Ressources	**Compétences**
Capacité nécessaire pour intervenir sur un marché (capacité seuil)	Ressources requises • Tangibles • Intangibles	Compétences nécessaires
Capacité nécessaire pour obtenir un avantage concurrentiel	Ressources uniques • Tangibles • Intangibles	Compétences fondamentales

3.2.1 Les ressources et compétences

*Les **ressources tangibles** sont les actifs physiques dont dispose une organisation, comme ses ressources humaines, ses ressources financières ou ses équipements*

*Les **ressources intangibles** sont les actifs immatériels dont dispose une organisation,*

Le concept le plus élémentaire est celui de ressources. Les **ressources tangibles** sont les actifs physiques d'une organisation, comme ses ressources humaines, ses ressources financières ou ses équipements. Les **ressources intangibles**[3] sont les actifs immatériels comme l'information, la réputation et les connaissances. Le plus souvent, les ressources sont classées en quatre catégories :

- Les *ressources physiques*, telles que les équipements, les bâtiments ou la capacité de production. La nature de ces ressources, leur âge, leur condition, leur localisation ou leur potentiel déterminent largement leur utilité en termes d'avantage concurrentiel.
- Les *ressources financières*, qui incluent toutes les sources de liquidités, c'est-à-dire les augmentations de capital, la gestion de trésorerie, la gestion des dettes et des créances et la qualité des relations avec les apporteurs de fonds (actionnaires, banquiers, subventions, etc.).
- Les *ressources humaines*, notamment le nombre et le profil démographique des personnes employées dans l'organisation. Il est également nécessaire de prendre en compte la ressource intangible constituée par les différents savoirs et savoir-faire disponibles, l'adaptabilité du personnel ou sa capacité d'innovation. Cela s'applique non seulement aux employés mais également aux individus qui appartiennent aux réseaux externes de l'organisation. Dans les économies fondées sur les connaissances, les individus sont généralement présentés comme l'actif le plus précieux.
- Le capital intellectuel constitue l'essentiel des ressources intangibles d'une organisation. Il inclut les brevets, les marques, les systèmes de gestion, les bases de données clients ou encore les relations avec les partenaires. Une erreur fréquente consiste à sous-estimer l'importance des ressources intangibles. Ces ressources ont pourtant une valeur réelle, qui se manifeste par exemple lors de la cession d'une entreprise par le paiement d'une survaleur ou *goodwill*, c'est-à-dire d'un supplément de prix. Dans une économie fondée sur les connaissances, comme dans les cabinets de conseil, les produits de luxe, la recherche ou encore la haute cuisine[4], le capital intellectuel constitue l'actif clé de beaucoup d'organisations.

Le portefeuille de ressources détenu par une organisation est très certainement important, mais la manière dont elle les utilise et les déploie importe au moins tout autant. On peut très bien posséder des équipements dernier cri, du personnel qualifié ou une marque réputée et ne pas savoir les utiliser à bon escient. L'efficacité et l'efficience des ressources physiques ou financières ne dépendent pas seulement de leur existence mais aussi de la manière dont on les gère, de la coopération entre les individus, de leur adaptabilité, de leur capacité d'innovation, des relations avec les clients et les fournisseurs, et de l'expérience et de l'apprentissage sur ce qu'il convient de faire et ce qu'il est préférable d'éviter. Les **compétences** sont les activités et les processus au travers desquels une organisation déploie ses ressources. Lorsqu'on cherche à comprendre la capacité stratégique, il est indispensable de prendre en compte non seulement les ressources présentes, mais aussi la manière dont elles sont mises en œuvre.

*Les **compétences** sont les activités et les processus au travers desquels une organisation déploie ses ressources*

Dans le cadre de ces différentes définitions, d'autres termes communément utilisés doivent être également précisés. Pour cela, il peut être utile de se référer aux

deux exemples présentés dans le schéma 3.2 : l'un relève du domaine des entreprises et l'autre est emprunté au sport.

Schéma 3.2 Le vocabulaire de la capacité stratégique

Terme	Définition	Exemple (athlétisme)
Capacité stratégique	Capacité à faire ce qui est nécessaire pour survivre et prospérer, grâce aux ressources et compétences de l'organisation	Capacité physique correspondant à l'épreuve d'athlétisme choisie
Ressources requises	Ressources nécessaires pour répondre aux exigences minimales des clients et donc pour pouvoir poursuivre son activité	Un physique athlétique Suivi médical Infrastructures d'entraînement Nourriture et compléments alimentaires
Compétences nécessaires	Activités et processus qui permettent de répondre aux exigences minimales des clients et donc de pouvoir poursuivre son activité	Entraînement individuel Régime alimentaire Physiothérapie
Ressources uniques	Ressources qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel et qui sont difficiles à obtenir ou à imiter	Un cœur et des poumons exceptionnels Une certaine taille ou un certain poids Un entraîneur de premier plan mondial
Compétences fondamentales	Activités qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel et qui sont difficiles à obtenir ou à imiter	Une combinaison de ténacité, d'entraînement et d'ambition

3.2.2 Les capacités seuil

La notion de capacité stratégique prend réellement son sens dans le cadre de l'obtention d'un avantage concurrentiel. Il est donc important de distinguer entre les capacités (et donc les ressources et compétences) qui ne constituent qu'un niveau minimal nécessaire pour intervenir sur un marché et celles qui au contraire permettent à l'organisation d'obtenir un avantage concurrentiel. Les **capacités seuil** sont celles qui sont indispensables pour pouvoir intervenir sur un marché donné. En leur absence, une organisation serait incapable de survivre sur ce marché. Cela soulève deux questions essentielles :

*Les **capacités seuil** sont indispensables pour pouvoir intervenir sur un marché donné*

- Quelles sont les *ressources requises* pour soutenir une stratégie donnée ? Si l'organisation ne possède pas ces ressources, elle sera incapable de répondre aux attentes minimales des clients et par conséquent elle ne pourra pas continuer son activité. Les chaînes de grande distribution exigent ainsi de leurs

fournisseurs des équipements informatiques et logistiques de plus en plus perfectionnés, en l'absence desquels il n'est plus possible d'être référencé par leur centrale d'achat.

- De la même manière, quelles sont les *compétences nécessaires* au déploiement des ressources ? Pour reprendre le même exemple, un distributeur n'exige pas seulement que ses fournisseurs s'équipent d'une infrastructure informatique, il leur impose également de savoir la maîtriser de manière à garantir un certain niveau de service.

Il découle de tout cela différentes remarques :

- Le niveau seuil de capacité tend à augmenter au cours du temps, en fonction de l'évolution des *facteurs clés de succès* (voir la section 2.5.2 dans le chapitre 2), notamment du fait de la pression de la concurrence, de l'influence des nouveaux entrants et des progrès technologiques. Il est donc indispensable d'améliorer continuellement les ressources et compétences, ne serait-ce que pour pouvoir se maintenir sur le marché. Certaines industries ont ainsi vu disparaître progressivement bon nombre de concurrents, lorsque la maîtrise des ressources nécessaires est peu à peu devenue une barrière insurmontable pour la plupart d'entre eux. Dans certaines industries, de nombreux acteurs ont été éliminés par la hausse très significative du niveau de ressources requises. C'est notamment le cas dans le football professionnel européen, dans lequel une véritable fracture est apparue au cours des années 1990 entre les clubs capables de dépenser les sommes considérables nécessaires au recrutement des meilleurs joueurs et à la construction d'installations de premier plan – parfois au prix d'un niveau d'endettement extrêmement préoccupant – et tous les autres, relégués dans les divisions inférieures (voir le cas sur le Manchester United à la fin du chapitre 4).
- Étant donné que le niveau seuil de capacité peut être différent selon le type de clients visés, les organisations doivent souvent faire des *compromis*. Beaucoup d'entreprises ont ainsi constaté qu'il est difficile d'intervenir simultanément sur des segments qui nécessitent de larges volumes de produits standardisés et sur des segments qui exigent des produits hautement spécialisés. Les premiers impliquent des capacités de production élevées, des processus rapides et indifférenciés et de la main-d'œuvre peu coûteuse, alors que les seconds reposent sur une main-d'œuvre qualifiée, des équipements flexibles et une plus grande capacité d'innovation. L'organisation doit donc choisir entre ces deux positionnements, faute de quoi elle risque de d'être incapable d'atteindre les capacités seuil de chacun.
- Les organisations établies sont souvent exposées au problème de l'*obsolescence de leurs capacités*, la plupart du temps du fait d'une évolution de leur environnement concurrentiel. Il est généralement impossible de céder ces ressources et compétences obsolètes à bon prix, ce qui empêche de se doter des nouvelles capacités nécessaires à un coût acceptable. Les banques traditionnelles continuent ainsi à entretenir de vastes réseaux d'agences, ce qui élève très significativement leurs coûts de fonctionnement, alors que leurs nouveaux concurrents utilisent avant tout des centres d'appel téléphonique et des sites Internet.
- Il convient de souligner que les capacités seuil impliquent que les niveaux de ressources et de compétences soient *complémentaires*. Rien ne sert de posséder

les ressources requises si l'on ne détient pas les compétences nécessaires. Il est par exemple peu utile de disposer d'une ressource intangible aussi intéressante qu'une marque historiquement établie si l'on n'a pas les compétences marketing permettant de l'exploiter.

Identifier les niveaux minima de ressources et compétences est donc crucial. Si elle ne détient pas ces capacités seuil, une organisation peut rapidement être exclue du jeu concurrentiel.

3.2.3 Les ressources uniques et les compétences fondamentales

Même si les capacités seuil sont extrêmement importantes, elles ne génèrent pas par elles-mêmes un avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel provient du fait que l'organisation détient et maintient des capacités distinctives ou uniques que les concurrents ne peuvent pas imiter. Les **ressources uniques** sont celles qui sous-tendent l'avantage concurrentiel et que les concurrents ne peuvent ni imiter ni obtenir. Cependant, il est rare que des ressources soient véritablement uniques. C'est pourquoi l'avantage concurrentiel repose plus généralement sur des compétences distinctives, également appelées *compétences fondamentales*. Le concept de compétences fondamentales a été développé dans les années 1990, notamment par Gary Hamel et C.K. Prahalad. Même si plusieurs définitions existent, dans cet ouvrage, nous qualifierons de **compétences fondamentales**[5] les activités et les processus au travers desquels les ressources sont déployées de manière à obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable. L'avantage concurrentiel d'un fournisseur de la grande distribution peut ainsi reposer sur une ressource unique telle qu'une marque particulièrement appréciée des consommateurs, mais aussi sur une compétence fondamentale telle que la construction de relations étroites avec les distributeurs, d'une manière que ses concurrents auront du mal à imiter. La section 3.4 de ce chapitre est consacrée au rôle joué par les ressources uniques et les compétences fondamentales dans la construction d'un avantage concurrentiel à long terme.

*Les **ressources uniques** sont celles qui sous-tendent l'avantage concurrentiel et que les concurrents ne peuvent ni imiter ni obtenir*

*Les **compétences fondamentales** sont les activités et les processus au travers desquels les ressources sont déployées de manière à obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable*

Au total, il apparaît que pour survivre et prospérer, une organisation doit affronter les défis soulevés par son environnement, tels que nous les avons présentés dans le chapitre 2. Elle doit en particulier se montrer capable de maîtriser les facteurs clés de succès qui caractérisent son industrie (voir la section 2.5.2 dans le chapitre 2). La capacité stratégique à maîtriser ces facteurs clés de succès de l'environnement dépend des ressources et compétences détenues par l'organisation. Elles doivent atteindre un certain niveau seuil pour permettre à l'organisation de survivre. Cependant, pour construire un avantage concurrentiel (notion sur laquelle nous reviendrons dans le chapitre 5), il est nécessaire de détenir des capacités stratégiques que les concurrents ne pourront pas égaler. Cela peut reposer sur des ressources uniques ou sur des compétences fondamentales.

3.3 La réduction des coûts

Toute organisation doit rester attentive à son niveau d'**efficience**, c'est-à-dire au rapport entre ses résultats et les moyens qu'elle met en œuvre pour les atteindre.

*L'**efficience** est le rapport entre les résultats atteints et les moyens utilisés*

*L'**efficacité** est le rapport entre les résultats atteints et les objectifs assignés*

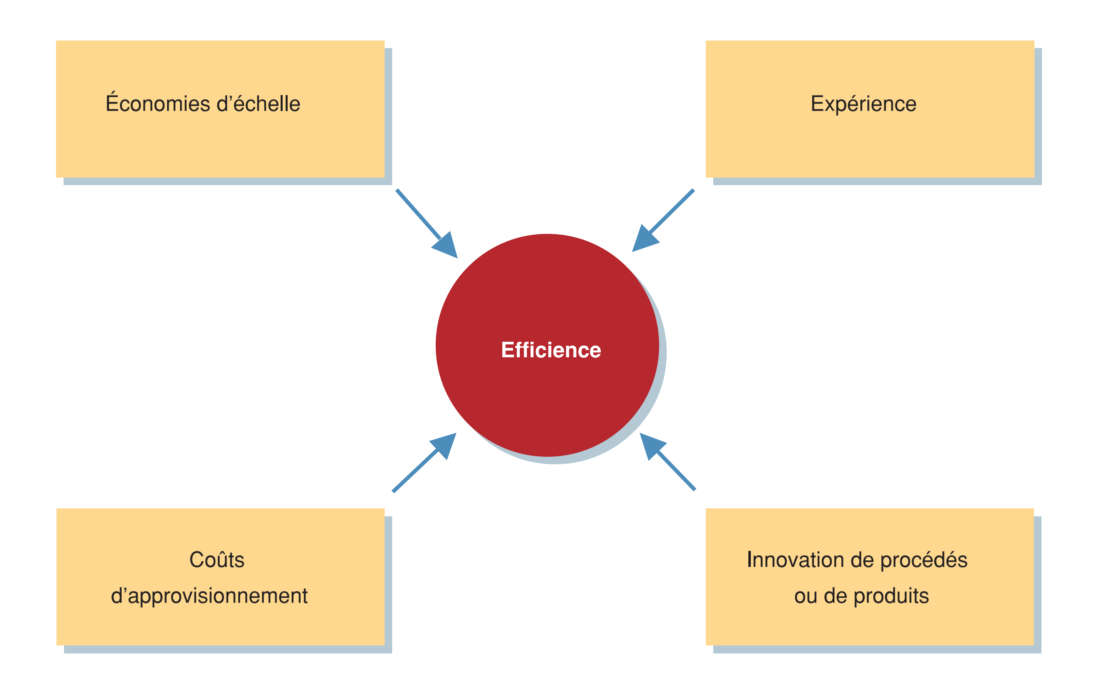
C'est particulièrement vrai pour les entreprises, dans lesquelles la génération de profit repose nécessairement sur l'obtention de résultats supérieurs aux coûts, donc sur la recherche de l'efficience. Par essence, les entreprises peuvent être définies comme des organisations efficientes. Si les organisations de service public se caractérisent plutôt par la recherche de l'**efficacité**[6], c'est-à-dire le rapport entre leurs résultats et les objectifs qui leur ont été assignés (généralement par leur autorité de tutelle), cela ne doit évidemment pas déboucher sur des gaspillages. Elles sont donc elles aussi – et de plus en plus – concernées par le contrôle de leur niveau de coûts, ne serait-ce que pour limiter la croissance des dépenses publiques. Comme nous le verrons dans les sections 3.4.1 et 3.4.2, dans certaines organisations, le niveau de coûts peut devenir une source d'avantage concurrentiel. Cela dit, la maîtrise des coûts est devenue une capacité stratégique seuil dans de nombreuses industries, pour deux raisons :

- Tout d'abord parce que les clients ne sont pas prêts à valoriser une offre à n'importe quel prix. Si le prix devient trop élevé, ils peuvent être tentés de sacrifier une partie de la valeur pour préférer une offre moins élaborée mais moins coûteuse. La pérennité de toute organisation – et en particulier des entreprises – repose donc sur la capacité à *créer de la valeur au-delà des coûts*, à un prix qui reste acceptable pour les clients visés. Cela implique que les coûts ne se justifient que dans la mesure où ils contribuent à créer de la valeur, c'est-à-dire à légitimer un prix de vente aux yeux des clients. Si la valeur n'est pas fondée (nous reviendrons sur les éléments qui contribuent à la valeur dans la section 3.6) ou si le prix de vente est trop élevé, le risque de perdre les clients est considérable. De même, si les coûts sont supérieurs à la valeur qu'ils ont permis de créer, l'efficience devient impossible et la survie de l'organisation est menacée.
- Deuxièmement, la *concurrence* pousse naturellement à la réduction des coûts, car dans toute industrie on trouve toujours au moins un concurrent qui cherche à accroître sa part de marché en réduisant ses prix, ce qui déclenche nécessairement des spirales déflationnistes. De fait, la réduction des coûts n'est jamais une compétence fondamentale, car elle ne procure aucun avantage concurrentiel durable. Dans de nombreuses industries, on la considère plutôt comme une capacité seuil, un effort nécessaire dont la maîtrise est considérée comme indispensable à la survie.

Or, la particularité intrinsèque de la quasi-totalité des techniques de réduction de coûts (voir le schéma 3.3) est leur caractère peu pérenne, notamment du fait qu'elles sont aisément imitables par les concurrents :

- Les *économies d'échelle* permettent souvent de bénéficier d'importants avantages de coût dans les organisations industrielles (automobile, sidérurgie, composants électroniques, etc.), en imputant les frais fixes des investissements productifs sur un volume de production élevé. Le coût unitaire de chaque produit est ainsi inférieur à celui obtenu par les concurrents qui produisent des volumes moindres. Ce gain sur la capacité de production est également vérifié dans des activités de service comme l'assurance, la grande distribution ou le transport aérien. Dans d'autres industries comme l'agro alimentaire, des économies comparables (réduction du coût fixe unitaire par augmentation du volume) sont réalisées sur les coûts de distribution ou de

Schéma 3.3 Les sources de l'efficience



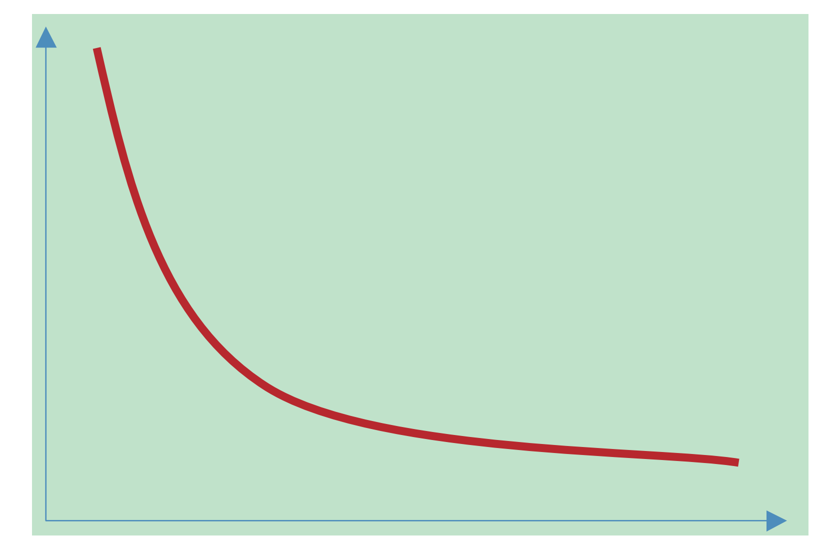
commercialisation. Certaines organisations fondent ainsi leur avantage concurrentiel sur une capacité stratégique qui utilise les économies d'échelle : capacité à mobiliser des fonds pour des investissements massifs, compétence dans la publicité grand public (afin d'assurer le volume des ventes), capacité à développer et à maintenir un réseau global de partenaires et de distributeurs. L'utilisation optimale de la capacité de production et la pertinence des systèmes de planification déterminent également le montant des économies d'échelle. Cependant, au travers de la croissance interne, d'opérations de fusions acquisitions ou simplement par la constitution d'alliances (comme les centrales d'achat dans la grande distribution), les économies d'échelle sont accessibles à la majorité des concurrents, ce qui réduit d'autant leur caractère distinctif. De plus, à force d'augmenter la taille d'une organisation, on finit par provoquer des *déséconomies d'échelle* (coûts de contrôle et de gestion excessifs, inertie croissante, moindre capacité d'innovation, etc.) qui viennent contrebalancer les gains obtenus. Enfin, dans certains secteurs comme le textile, le conseil ou les produits de luxe, les effets d'échelle sont extrêmement limités[7].

- Les *coûts d'approvisionnement* influencent fortement la rentabilité globale de nombreuses organisations. La localisation des sites de production auprès des sources d'approvisionnement en matière première ou en énergie a longtemps permis de substantielles économies, notamment dans l'acier, l'aluminium ou le

verre. La capacité à renforcer les liens avec les fournisseurs s'est révélée cruciale, jusqu'à conduire dans certains cas à leur rachat pur et simple. Par ailleurs, les coûts d'approvisionnement sont particulièrement déterminants pour les intermédiaires qui n'apportent pas de véritable valeur ajoutée dans leur filière mais se contentent d'acheter pour revendre. Ainsi, l'avantage concurrentiel des sociétés de courtage provient généralement de leur capacité à gérer leurs achats. La maîtrise des relations avec les fournisseurs peut donc revêtir une importance capitale. De même, dans le commerce des matières premières ou des devises, la ressource clé est généralement l'information. L'avantage concurrentiel est fondé sur des ressources et compétences qui permettent de bénéficier d'un niveau et d'une vitesse d'information supérieurs à ceux des concurrents. Traditionnellement, cette capacité reposait sur la constitution de réseaux d'informateurs et sur la qualité des contacts personnels, ce qui était particulièrement difficile à imiter. Or, de nos jours, tous les courtiers ont accès aux mêmes systèmes d'information, ce qui entraîne une érosion de leurs avantages établis et les oblige à se montrer perpétuellement innovants dans l'utilisation des technologies. Les compétences fondamentales résident moins dans les systèmes que dans les compétences qui permettent de les utiliser.

- Les *innovations* de produit et surtout de procédé peuvent également avoir un impact sur l'efficience. De nombreuses organisations ont étudié la rentabilité de leurs processus de production en suivant sur plusieurs années l'évolution de la productivité de la main d'œuvre, du rendement des matières premières, de l'optimisation de la capacité et de l'utilisation du capital circulant. L'objectif est de déterminer lesquels de ces facteurs sous-tendent les compétences fondamentales de l'organisation. Par exemple, l'optimisation de la capacité est devenue un problème concurrentiel déterminant dans beaucoup d'activités de service (transports, hôtellerie, parcs d'attraction, etc.) sous le nom de *yield management*, expression qui rassemble un ensemble de techniques (analyse des taux de remplissage, modulation des tarifs selon le moment de réservation, etc.) qui permettent de maximiser le profit. Une place non occupée dans un avion, un train ou une salle de spectacle ne peut pas être stockée pour plus tard. Il est donc essentiel de lui trouver un acheteur, sans pour autant dégrader le niveau de valeur général. Cette approche sous-tend notamment l'extrême complexité de la tarification pratiquée par les compagnies aériennes. À l'inverse, bien moins d'attention a été portée à la manière dont le design d'un produit peut influer sur la rentabilité globale d'une entreprise. Lorsque ce point est abordé, c'est généralement du point de vue de l'optimisation des processus de production. Pourtant, le design des produits peut également avoir un impact sur d'autres étapes de la chaîne de valeur, par exemple sur la distribution ou sur le service après-vente. Le lancement des lessives micro, qui en utilisant moins de place dans les linéaires des hypermarchés permettent de réduire les coûts de référencement auprès des centrales d'achat de la grande distribution, illustre ce type d'approche. Dans le même ordre d'idée, la mise au point des brouettes empilables par le fabricant français Hæmmerlin lui a permis de réduire considérablement ses coûts de transport et de distribution. Cependant, ces cas restent relativement rares, car ils impliquent une forte capacité de coordination tout au long de la filière.

Schéma 3.4 **La courbe d'expérience**



- L'*expérience*[8] est une source essentielle d'efficience. De nombreuses analyses ont mis en lumière le lien entre l'expérience cumulée par une organisation et la décroissance de ses coûts unitaires, représenté par une *courbe d'expérience*. Ce phénomène est présenté dans le schéma 3.4. La **courbe d'expérience** montre la diminution des coûts unitaires d'une organisation avec l'augmentation de son volume de production cumulé. Le principe de la courbe d'expérience suggère qu'une organisation apprend à gérer son activité de manière plus efficiente au cours du temps. À partir de son expérience, elle développe des compétences qui lui permettent de constituer un avantage de coûts. Étant donné que les entreprises qui bénéficient d'une plus forte part de marché ont un volume d'activité supérieur, elles accumulent de l'expérience plus rapidement que les autres. Dans cette optique, il est donc essentiel de conquérir et de conserver des parts de marché, tout en gardant à l'esprit que c'est la *part de marché relative* sur une activité donnée qui importe (c'est-à-dire le rapport entre les ventes de l'entreprise et celles de ses concurrents). Il existe plusieurs implications déterminantes de la courbe d'expérience, que toute organisation doit prendre en compte afin d'élaborer sa position stratégique :

*La **courbe d'expérience** montre la diminution des coûts unitaires d'une organisation avec l'augmentation de son volume de production cumulé*

  – Dans beaucoup d'activités, la croissance est *obligatoire*. Si une organisation choisit de croître moins vite que ses concurrents, elle risque de voir sa rentabilité se détériorer progressivement par rapport à la leur, du fait d'une moindre accumulation d'expérience.
  – Les organisations doivent anticiper une *diminution de leurs coûts unitaires* au fur et à mesure de l'augmentation de leur production cumulée. Dans les

industries de biens ou de services à forte croissance, ce phénomène peut être très rapide, avec des baisses de coûts parfois supérieures à 30 % par an. Bien qu'elle soit beaucoup moins prononcée, la réduction est également perceptible dans les industries matures. Les organisations qui n'arrivent pas à tirer avantage de cette décroissance de coût de manière innovante voient généralement leur position concurrentielle se détériorer.

– Il est en général intéressant d'être le premier entrant sur une nouvelle industrie. En effet, en obtenant ce qu'il est convenu d'appeler un *avantage au premier entrant*, on peut ainsi descendre plus vite sur la courbe d'expérience et donc bénéficier d'un avantage de coûts. Cependant, la notion d'avantage au premier entrant est contestée par certains auteurs[9], qui soutiennent notamment que les coûts de création du marché, supportés par le premier entrant, font plus que contrebalancer ses gains d'expérience.
– Il est possible de réduire les coûts en *externalisant* certaines activités auprès de prestataires plus expérimentés (voir la section 3.6.1). Historiquement, une des principales critiques adressées aux services publics était leur situation de quasi-monopole. Libres de toute pression concurrentielle qui les aurait conduits à réduire leurs coûts, ils ont eu tendance à conserver en interne de nombreuses fonctions pour lesquelles leur expérience était pourtant très limitée.
– Il ne faut pas confondre l'expérience et la taille. Dans les industries très fragmentées, comme la restauration ou la médecine de ville, il est tout à fait possible d'obtenir un bon niveau de rentabilité en accumulant plus d'expérience que les concurrents sans pour autant dominer le marché. L'expérience permet en effet de limiter les erreurs, d'accélérer les processus, de bénéficier d'une réputation auprès des clients et de négocier au mieux avec les fournisseurs.

Cependant, il est très peu probable d'obtenir un avantage concurrentiel durable au travers de l'effet d'expérience. En effet, non seulement le gain de parts de marché peut être trop coûteux par rapport aux économies attendues ou simplement impossible (notamment dans les industries très matures), mais de plus l'expérience accumulée est extrêmement sensible aux ruptures technologiques, qui peuvent brusquement réduire à néant des années d'accumulation d'expertise sur un modèle économique donné, détruisant de fait l'avantage concurrentiel des leaders établis.

Au total, il apparaît que la réduction des coûts est une approche qu'il est difficile de qualifier de stratégique, dans la mesure où – sauf exceptions rarissimes – elle se révèle incapable de procurer un avantage concurrentiel durable, ni même un réel accroissement des profits. On peut d'ailleurs aisément le vérifier en constatant que dans les nombreuses industries où depuis des décennies des efforts considérables ont été consentis en termes de réduction des coûts (automobile, sidérurgie, informatique, etc.), souvent au prix de très nombreux licenciements et parfois aux dépens de la qualité, les profits des entreprises n'ont pas augmenté : ce sont les prix qui ont baissé. Or, dans bien des industries dont les marchés sont en grande partie saturés, la baisse des prix ne suffit plus à assurer une augmentation des volumes, surtout lorsque les consommateurs, par ailleurs salariés, voient leurs rémunérations stagner du fait d'une pression sur les coûts dans leur propre entreprise. La réduction des coûts est donc un leurre collectif, qui provoque un appauvrissement généralisé là où la création de valeur pourrait permettre de dégager de nouvelles richesses[10]. Nous reviendrons sur ce point capital dans le chapitre 5.

3.4 Les capacités stratégiques et l'avantage concurrentiel

Tous les facteurs présentés dans la section 3.2 sont importants. Si la capacité stratégique d'une organisation ne lui permet pas de répondre aux attentes minimales de ses clients ou de ses principales parties prenantes, il lui est impossible de survivre. Si elle se révèle incapable de contenir la dérive de ses coûts par rapport à la valeur qu'elle génère, elle sera en position d'infériorité par rapport à ses concurrents qui y parviennent. Cependant, si l'on cherche à obtenir un avantage concurrentiel, tout cela reste insuffisant. Il convient en effet de déterminer quelles ressources et compétences sont susceptibles de générer un surplus de performance durable. Dans cette optique, la capacité stratégique doit répondre à d'autres critères que nous allons détailler à présent[11].

3.4.1 La valeur des capacités stratégiques

Toute organisation qui cherche à construire un avantage concurrentiel doit impérativement répondre aux attentes de ses clients et de ses parties prenantes principales. La création de valeur pour les clients peut sembler un point évident, mais dans la pratique on le néglige trop souvent pour se préoccuper avant tout d'efficience opérationnelle, de réduction des coûts ou de rentabilité pour les actionnaires. Les managers sont parfois tentés d'affirmer que certaines capacités distinctives de leur organisation présentent une valeur du simple fait qu'elles sont sans équivalent dans la concurrence. C'est une erreur : détenir des ressources et compétences différentes de celles des concurrents ne procure en soi aucun avantage concurrentiel. Il est inutile de posséder des capacités qui sont sans valeur aux yeux des clients. Pour être réellement qualifiée de stratégique, une capacité doit permettre d'obtenir ce que les clients valorisent en termes de produits ou services. Afin de mieux comprendre ce point, il peut être utile de revenir à la discussion de la section 2.4.4 du chapitre 2. Au-delà de cet aspect fondamental – une capacité stratégique doit être génératrice de valeur –, on peut distinguer d'autres critères permettant de maintenir un avantage concurrentiel.

3.4.2 La rareté des capacités stratégiques

Il est clair qu'une organisation ne saurait construire un avantage concurrentiel sur les mêmes capacités stratégiques que ses concurrents. Pour pouvoir procurer un avantage concurrentiel, une capacité stratégique doit être rare, voire sans équivalent dans la concurrence. Cette rareté peut prendre la forme de *ressources uniques*. Certaines bibliothèques disposent ainsi d'ouvrages uniques qui renferment des connaissances disponibles nulle part ailleurs. De même, les distributeurs qui bénéficient d'une localisation privilégiée, comme les stations service situées sur les aires d'autoroutes, peuvent pratiquer des prix supérieurs à la moyenne. L'illustration 3.1 montre comment l'Institut géographique britannique a été capable de construire un avantage à partir de son capital intellectuel. Cependant, construire un avantage concurrentiel durable sur des ressources uniques peut se révéler aussi coûteux que difficile. Certaines organisations disposent ainsi de produits ou de procédés brevetés, ce qui peut leur procurer un réel avantage mais les oblige à

Illustration 3.1

L'Institut géographique britannique

Certaines organisations possèdent des ressources uniques dans leur capital intellectuel. Encore faut-il savoir les exploiter.

L'Ordnance Survey (OS), l'agence nationale britannique de cartographie, a été fondé il y a plus de 200 ans. Ses missions traditionnelles consistaient à produire, maintenir et vendre des cartes. Ces produits étaient utilisés pour les loisirs, l'éducation et divers objectifs administratifs. Les activités de l'OS ont été progressivement privatisées au cours des années 1990, au moment où l'activité s'orientait de plus en plus vers la constitution et l'exploitation de bases de données géographiques informatisées. En 1999, le gouvernement britannique modifia le statut de l'OS pour en faire un organisme autonome, responsable de son financement, avec un objectif de rentabilité de 9 % sur capitaux investis. L'OS devait générer du chiffre d'affaires grâce à la vente de produits et services, en particulier des licences d'utilisation de ses données. En 2000, l'OS réalisa ainsi un profit de 19,3 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 151,8 millions.

Même si aux yeux du public l'OS était avant tout un fabricant de cartes, il avait su maintenir son avance en utilisant des technologies informatiques qui permettaient de réviser les cartes plus fréquemment et de manière plus fiable. Grâce aux systèmes d'information géographiques, il était possible de synthétiser rapidement une grande variété de données. On obtenait ainsi des cartes plus interactives et plus adaptées aux demandes des clients. L'avantage concurrentiel de l'OS reposait sur sa capacité à céder des licences d'utilisation de ses données. Il travaillait avec plusieurs partenaires privés qui incorporaient ses relevés topographiques dans leurs propres logiciels.

Par-delà cette cession de licences, l'OS avait conçu des offres de services complètes au travers de son Centre de solutions, qui fonctionnait comme un cabinet de conseil. Grâce à ses bases de données informatisées et son expérience dans le relevé d'informations géographiques, l'OS proposait ses services à de nombreuses organisations publiques et privées. Cela incluait notamment l'aide à la police pour la cartographie des crimes, le repérage des terrains abandonnés pour le développement local, le ciblage des efforts marketing pour les entreprises, le calcul des risques d'assurance liés aux inondations ou encore la gestion des portefeuilles immobiliers. L'OS réalisait également des versions numériques de ses cartes, utilisables à partir des téléphones mobiles et des assistants numériques personnels, depuis les sites Internet et dans les systèmes de navigation embarqués pour les automobiles.

L'OS avait consolidé sa position de leader grâce à ses investissements technologiques. Quelques 3000 modifications étaient quotidiennement effectuées sur sa base de données, garantissant précision et pertinence. La Base topographique nationale, qui incorporait plus de 2 millions de relevés sur le territoire britannique, était un produit phare. Conscient de la richesse de cette ressource, l'OS protégeait jalousement ses droits de propriété. En mars 2001, une association de constructeurs automobiles avait ainsi été condamnée à payer une amende de 30 millions d'euros pour violation de droits d'auteur.

Sources : adapté du *Financial Times*, 19 août 2000, 3 octobre 2000 et 22 décembre 2000 ; *Computer Weekly*, 5 octobre 2000.

Questions

1. Quelles sont les ressources uniques que possède l'OS ?
2. Quelles sont les compétences nécessaires pour exploiter ces ressources ?
3. Comment un concurrent comme l'Institut géographique national français pourrait-il contourner l'avantage obtenu par l'OS grâce à ces ressources ?

attaquer systématiquement les contrefaçons. Pour les entreprises minières, la possession de gisements de minerais constitue une ressource unique qui malheureusement s'épuise au fur et à mesure qu'elle est utilisée. Enfin, dans les organisations de service, les ressources uniques peuvent prendre la forme d'individus particulièrement talentueux (chirurgiens, professeurs, avocats, etc.) que les concurrents tenteront nécessairement d'attirer et qu'il faudra donc retenir au prix fort.

L'avantage concurrentiel peut également reposer sur des *compétences rares*, comme des années d'expérience dans la gestion d'une marque ou dans la construction de

relations avec certains clients clés, ou encore dans la manière dont les différentes divisions d'une entreprise globale ont appris à travailler harmonieusement ensemble D'autres exemples permettent de comprendre de quelle manière la rareté peut contribuer à l'avantage concurrentiel :

- La rareté peut dépendre de qui possède effectivement les compétences et de la facilité avec laquelle on peut les *transférer*. Dans des organisations telles que les cabinets d'avocats, les banques d'affaires, les centres de recherche, les universités ou les cliniques, ce sont certains individus – et non l'organisation elle-même – qui détiennent les compétences clés. Il est clair qu'en cas de départ de ces individus, l'organisation peut se trouver dans une position extrêmement vulnérable, à l'image de Gucci après le départ de son créateur vedette Tom Ford en 2003. Des compétences fondamentales peuvent cependant exister dans des activités telles que le recrutement, la formation et la motivation de ces individus précieux, de manière à s'assurer qu'ils ne rejoignent pas les concurrents. Une culture spécifique capable d'attirer les talents les plus rares peut également constituer une compétence fondamentale.
- Une organisation peut quelquefois bénéficier d'un *accès protégé* à ses clients ou à ses fournisseurs, par exemple au travers d'un processus d'accréditation, d'un appel d'offre ou d'une attribution de licence (comme dans le cas des chaînes de télévision ou des opérateurs de téléphonie mobile). Cette situation peut se révéler particulièrement avantageuse lorsque l'accès protégé ne peut être obtenu sans une expérience démontrée ou sans le recours à des programmes de développement sévèrement contrôlés (comme l'autorisation de mise sur le marché pour les produits pharmaceutiques). Tout cela limite très fortement le risque d'imitation de la part des concurrents non établis.
- Certaines compétences ne sont pas transférables du fait qu'elles sont *contingentes* : elles n'ont de valeur que dans le cadre d'une organisation donnée. C'est par exemple le cas des systèmes permettant de gérer certains équipements industriels, qui n'ont aucun intérêt pour les organisations qui utilisent d'autres actifs. Il peut aussi arriver que le coût de transfert des compétences d'une organisation à une autre soit trop élevé. C'est un problème auquel sont souvent confrontées les multinationales lorsqu'elles cherchent à généraliser les meilleures pratiques de certaines de leurs filiales.
- Quelquefois, les organisations établies détiennent un avantage par le simple fait que certains de leurs investissements sont déjà *amortis*, ce qui leur permet d'abaisser fortement leurs coûts. De nouveaux concurrents devront supporter des coûts beaucoup plus élevés pour se doter de moyens équivalents. Cependant, il est toujours possible qu'un nouvel entrant s'appuie sur une nouvelle technologie, construite à partir de ressources et compétences différentes. C'est ce qui explique que des entreprises industrielles établies de longue date sont parfois surpassées en quelques années par de nouveaux concurrents.

Si la rareté des capacités stratégiques peut contribuer à l'avantage concurrentiel, elle risque cependant de déboucher sur de dangereuses dérives. Au cours du temps, notamment lorsqu'elles ont effectivement contribué au succès de l'organisation, les capacités rares peuvent devenir des rigidités ou des *points de blocages*[12]. Les managers peuvent être tellement convaincus de l'importance stratégique de

ces capacités rares, tellement rassurés par le fait qu'elles sous-tendent la performance et le succès, qu'ils sont parfois tentés de les considérer comme des qualités indéfectibles, au point de surestimer leur intérêt réel pour les clients et de refuser d'admettre leur obsolescence. C'est ainsi que pendant des années les managers de Marks & Spencer sont restés convaincus que leurs clients valorisaient toujours les produits et services sur lesquels l'entreprise avait construit son succès et que les seules raisons de son déclin à la fin des années 1990 étaient liées à des facteurs environnementaux qu'ils ne pouvaient contrôler. Ce type d'aveuglement est une des causes du phénomène de *dérive stratégique* que nous avons introduit dans le chapitre 1 (voir la section 1.5.1).

3.4.3 La robustesse des capacités stratégiques

La recherche de capacités stratégiques permettant d'obtenir un avantage concurrentiel est loin d'être triviale. Elle implique l'identification de capacités durables, que les concurrents auront des difficultés à obtenir ou à imiter. En fait, on appelle *robustesse* des capacités leur caractère « non imitable »[13].

Il est très peu probable que l'avantage concurrentiel repose sur une différence de dotation en ressources tangibles, car celles-ci peuvent le plus souvent être aisément reproduites ou acquises. Le succès est avant tout déterminé par la manière dont les ressources sont déployées afin de créer des compétences au sein de chacune des fonctions de l'organisation. Par exemple, un système d'information n'améliore pas par lui-même la performance de l'organisation qui s'en équipe : c'est la manière dont elle l'utilise qui importe, notamment lorsqu'elle s'en sert pour imbriquer les besoins de ses clients avec ses propres processus internes et externes. On peut ainsi étendre la définition proposée dans la section 3.2.3 et dire que les compétences fondamentales correspondent aux *liens* entre les activités et les processus au travers desquels les ressources sont déployées de manière à obtenir un avantage concurrentiel. Ces liens entre activités créent et maintiennent la capacité à maîtriser les facteurs clés de succès de l'environnement, mieux que ne le font les concurrents et d'une manière qu'ils auront du mal à imiter. Afin de sous-tendre un tel avantage, les compétences fondamentales doivent donc répondre aux critères suivants :

- Elles doivent être liées à une activité ou un processus qui détermine la valeur de l'offre du point de vue du client ou des autres parties prenantes. C'est le critère de valeur.
- Les compétences doivent conduire à des niveaux de performance significativement supérieurs à ceux des concurrents (ou – dans le secteur public – à la performance d'organisations comparables).
- Les compétences doivent être robustes, c'est-à-dire difficiles à imiter.

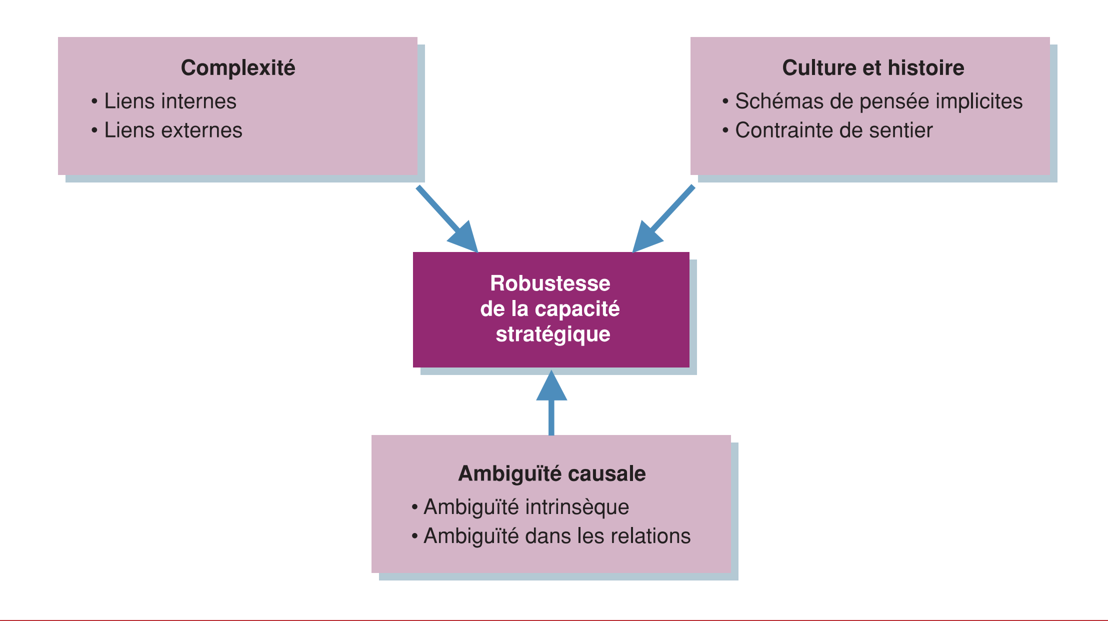
Ces conditions peuvent être remplies de plusieurs manières, comme nous allons le voir à présent et comme le présente le schéma 3.5. L'illustration 3.2 en propose un exemple.

La complexité[14]

Il est peu probable que les compétences fondamentales d'une organisation reposent sur un seul élément clairement discernable. Elles résultent plutôt d'activités



Schéma 3.5 Les quatre sources de la robustesse de la capacité stratégique



et de processus dont la combinaison génère de la valeur pour les clients. Ces combinaisons peuvent concerner des activités internes à l'organisation ou des liens entre l'organisation, ses clients, ses fournisseurs et ses principales parties prenantes. Les managers désignent généralement ces combinaisons d'activités par des raccourcis imprécis. Les managers de Plasco (voir l'illustration 3.2) évoquaient ainsi leur « flexibilité » et leur « capacité d'innovation ». Cependant, cette flexibilité et cette innovation résultaient elles-mêmes de toute une combinaison de facteurs, comme le montre l'illustration 3.2. La section 3.6.2 et le schéma 3.8 montrent comment il est possible de cartographier ces combinaisons d'activités, de manière à mieux les comprendre. Pour autant, même si un concurrent obtenait une telle cartographie qui présente en détail et sous forme graphique de quelle manière une organisation assure sa « flexibilité », il est très peu probable qu'il soit capable de reproduire le niveau de complexité que cela implique. D'ailleurs, dans l'organisation décrite dans l'illustration 3.2, les dirigeants de Plasco eux-mêmes ne comprenaient pas exactement quelles étaient les sources de leur avantage concurrentiel.

L'interconnexion externe des compétences est tout aussi importante. Les entreprises peuvent protéger les sources de leur avantage concurrentiel en les développant conjointement avec leurs clients. De cette manière, elles peuvent établir des relations intimement imbriquées avec les processus internes de leurs clients. Ce type d'interconnexion est parfois appelée de la *co-spécialisation*. Le principe général est que l'implication dans les processus des clients constitue une source d'avantage concurrentiel particulièrement robuste. Un fabricant de lubrifiants industriels peut ainsi avoir intérêt à passer de la simple vente de ses produits à la

Illustration 3.2

La capacité stratégique de Plasco

La capacité stratégique qui sous-tend l'avantage concurrentiel peut résulter de relations complexes issues de l'histoire et de la culture d'une organisation.

Plasco était un fabricant de produits en plastique qui avait emporté plusieurs marchés auprès de la grande distribution aux dépens de ses concurrents. Les managers de Plasco souhaitaient analyser les bases de ces succès de manière à mieux identifier leurs capacités stratégiques. Pour cela, ils commencèrent par une analyse de la valeur créée pour les clients (voir la section 2.4.4 du chapitre 2). Cette première étape leur permit d'identifier que les distributeurs auprès desquels Plasco était référencé valorisaient avant tout des marques reconnues, la largeur de la gamme de produits, un bon niveau de service et la fiabilité des livraisons. Or, Plasco surpassait notoirement ses concurrents en termes de livraisons, de service et de gamme de produits.

Les managers effectuèrent ensuite une cartographie des activités (voir la section 3.6.2 et le schéma 3.8), ce qui leur permit de réaliser qu'ils n'avaient jusque-là pas conscience de certaines des véritables causes de leur succès.

L'analyse des fondements de la fiabilité des livraisons n'expliquait pas pourquoi Plasco surpassait ses concurrents. Son système logistique n'était pas significativement distinctif. En fait, les distributeurs auraient refusé de s'approvisionner auprès de fournisseurs qui n'auraient pas été dotés de ce type d'outil. Il s'agissait d'une capacité seuil, fondée sur des ressources nécessaires et des compétences requises, mais elle n'avait rien d'unique.

Cependant, lorsqu'ils se penchèrent sur les activités qui sous-tendaient leur niveau de service, les managers trouvèrent d'autres explications. Ils comprenaient que leur succès provenait en grande partie de leur niveau de flexibilité, notoirement supérieur à celui de leurs concurrents, dont le principal était une grande multinationale américaine. Cependant, les causes de cette flexibilité n'étaient pas claires. Elle se manifestait notamment par une réponse rapide aux attentes des clients, mais également par la capacité à anticiper et à résoudre les problèmes des acheteurs (erreurs de commande, quantités inadaptées, etc.). Il était beaucoup moins évident d'identifier les activités qui sous-tendaient cette flexibilité. La cartographie permit notamment de mettre en lumière les points suivants :

- Les managers opérationnels n'hésitaient pas à contourner les règles, par exemple en reprenant des marchandises livrées par erreur à certains clients, alors que le système de livraison et les procédures de gestion ne l'autorisaient normalement pas.
- Il existait dans l'entreprise des ressources excédentaires, telles que des capacités de production inutilisées (que les dirigeants tentaient en fait d'éliminer par souci d'optimisation), ce qui permettait de répondre à d'éventuelles commandes imprévues. Les managers opérationnels n'hésitaient pas à contourner les procédures officielles pour maintenir ces capacités excédentaires, car ils avaient conscience que leur disparition aurait significativement réduit leur flexibilité et les aurait donc empêchés de maintenir le niveau de service exigé par les clients.

Une bonne partie de tout cela reposait donc sur les connaissances tacites des managers opérationnels, des commerciaux et du personnel des usines, qui « jouaient avec les règles » et travaillaient ensemble à répondre aux demandes des acheteurs. Il ne s'agissait pas de procédures et de systèmes formalisés, mais bien de comportements acquis au cours du temps. Il en résultait une excellente qualité de la relation entre les commerciaux et leurs clients, qui les encourageaient à « demander l'impossible » à l'entreprise en cas de problème. Une logistique efficace et la qualité des produits étaient bien entendu indispensables, mais la compétence fondamentale qui sous-tendait réellement le succès de Plasco était l'imbrication de multiples activités et comportements, si profondément encastrés dans l'activité opérationnelle quotidienne de l'organisation que les concurrents – mais aussi les managers eux-mêmes – éprouvaient le plus grand mal à les identifier.

Questions

1. Pourquoi serait-il difficile à une grande entreprise dotée de systèmes de gestion optimisés et de processus automatisés d'établir avec ses distributeurs des relations comparables à celles construites par Plasco ?
2. Comment les dirigeants de Plasco devraient-ils réagir aux résultats de cette analyse de la capacité stratégique ?

gestion complète des applications de ses lubrifiants – voire de ceux de ses concurrents – directement sur les sites de production de ses clients, avec des objectifs prédéfinis de coûts et de qualité. Dans ce cas, plus l'utilisation des lubrifiants sera efficiente, plus les deux parties en bénéficieront[15]. De la même manière, les entreprises de logiciel peuvent obtenir un avantage concurrentiel en développant des programmes spécifiquement dédiés aux besoins de leurs clients. Si les clients sont satisfaits de ces produits sur mesure, ils en deviendront rapidement dépendants et il est très peu probable qu'ils s'adressent à un autre fournisseur. Au total, il apparaît que la robustesse des compétences peut découler de leur complexité. Des compétences simples sont plus aisément imitables.

La culture et l'histoire

Dans la plupart des organisations, les compétences sont *encastrées* dans la culture. De fait, les managers eux-mêmes ne sont pas toujours capables de les expliciter. La coordination entre les différentes fonctions de l'organisation se déroule de manière apparemment « naturelle » car les individus connaissent leur rôle au sein de l'ensemble et il existe des schémas de pensée implicites sur ce qu'il convient de faire ou d'éviter. Dans l'exemple décrit dans l'illustration 3.2, la capacité à modifier rapidement les plannings de production et les liens étroits entre les commerciaux, l'usine et la logistique n'étaient ni planifiés ni formalisés : tout cela résultait de comportements acquis depuis des années.

L'encastrement culturel est généralement lié au fait que les compétences se sont développées d'une certaine manière au cours du temps. Cette trajectoire historique au travers de laquelle les compétences sont apparues dans l'organisation est en elle-même particulièrement difficile à discerner et à imiter. La notion selon laquelle le développement est conditionné par le sillon des évolutions passées est connue sous le nom de *contrainte de sentier*[16]. Il serait simpliste de supposer que si les compétences d'une organisation ont mis des décennies à se développer, un concurrent pourra les imiter rapidement et aisément. Un exceptionnel niveau de service, une remarquable capacité d'innovation ou une excellente maîtrise des coûts sont des compétences qui peuvent sembler – d'un point de vue extérieur – relativement simples. Cependant, si tout cela a été patiemment instillé dans la culture de l'organisation au cours des années, l'imitation en sera particulièrement difficile. Pour autant, comme nous l'avons déjà souligné, il existe un risque que des compétences encastrées dans la culture deviennent tellement indissociables de l'organisation qu'il sera quasiment impossible de les modifier. Elles peuvent alors devenir des points de blocage et entraîner des dérives stratégiques.

L'ambiguïté causale[17]

La robustesse des compétences peut également résulter de la difficulté à différencier les raisons et les effets qui sous-tendent l'avantage concurrentiel de l'organisation. L'incapacité à distinguer ce qui est cause du succès de ce qui en est la conséquence est appelée l'*ambiguïté causale*. Face à une telle complexité, les concurrents peuvent se révéler incapables d'imiter une stratégie gagnante car ils ne pourront pas comprendre quel est l'enchaînement logique entre ses différentes composantes. Cette incertitude peut résider dans n'importe lequel des aspects de la

capacité stratégique que nous avons présentés au long de ce chapitre. L'ambiguïté peut ainsi revêtir deux formes différentes[18] :

- L'ambiguïté sur les *caractéristiques*, lorsque les causes du succès sont elles-mêmes difficiles à discerner et à saisir, par exemple du fait qu'elles reposent sur des connaissances tacites ou encastrées dans la culture de l'organisation. C'est par exemple le cas du « jeu avec les règles » qui fondait le succès de Plasco dans l'illustration 3.2, qui serait vraisemblablement considéré comme inacceptable – et donc récusé – par le concurrent américain.
- L'ambiguïté sur les *liens*, lorsque les managers eux-mêmes – et plus encore les concurrents – sont incapables d'expliquer quels liens et quelles combinaisons entre activités et processus sont à l'origine des compétences qui fondent l'avantage concurrentiel.

Les concurrents peuvent très bien admettre que l'organisation les surpasse en termes de qualité de service. Ils peuvent également identifier toutes les activités qui contribuent à ce niveau de service : la manière dont on accueille les clients au téléphone ou lorsqu'un problème survient, le comportement des commerciaux, la flexibilité du système de livraison ou la politique de retours de produits. La liste peut être longue, mais dans tous les cas, les concurrents risquent de ne pas comprendre à quel point ces activités sont encastrées dans la culture et l'héritage de l'organisation, notamment dans ses politiques de recrutement ou de formation. C'est la principale raison pour laquelle les concurrents de Dell (voir l'illustration 1.1 dans le chapitre 1) éprouvent les plus vives difficultés à imiter son modèle économique de vente directe, pourtant relativement simple en théorie. Comme le rapportait le *Financial Times* (13 novembre 2003) :

> Interrogez n'importe quel dirigeant de Dell et immanquablement il finira par vous parler de « focalisation maniaque » : une attention obsessionnelle est donnée à chaque détail du modèle économique, perpétuellement testé et validé. Si l'on en croit les managers de Dell, l'accélération des processus et la réduction des coûts feront perpétuellement l'objet d'ajustements. L'approche de Dell n'a rien de secret, mais des années de focalisation maniaque ont permis d'optimiser le système avec une telle précision que les concurrents sont incapables de l'imiter.

L'idée essentielle est que les concurrents sont incapables de comprendre comment tout cela fonctionne. De plus, même s'ils y parvenaient, ils éprouveraient les plus vives difficultés à le reproduire au sein de leur propre organisation et de leur propre culture.

3.4.4 La non-substituabilité[19]

L'obtention d'un avantage concurrentiel implique également d'éviter le risque de substitution. Apporter de la valeur aux clients et posséder des compétences complexes, culturellement encastrées et causalement ambiguës peuvent rendre l'imitation particulièrement difficile. Cependant, l'organisation peut toujours être exposée à une substitution, qui peut prendre plusieurs formes :

- Il peut s'agir du type de substitution dont nous avons déjà discuté dans le chapitre 2 lorsque nous avons présenté le modèle des 5(+1) forces de la concurrence.

Dans ce cas, c'est l'offre elle-même qui peut être l'objet d'une substitution. Le courrier électronique et les systèmes de messagerie instantanée se substituent ainsi au courrier classique. Dans ce cas, quels que soient la complexité et l'encastrement culturel des compétences de l'administration postale, elle ne peut pas échapper à la substitution.

- Cependant, la substitution peut également survenir non pas au niveau de l'offre elle-même, mais à celui des compétences. Il se peut ainsi que le succès d'une entreprise repose sur la personnalité d'un leader charismatique et sur son style personnel de management. Or, il est toujours envisageable de remplacer cette approche par des systèmes plus impersonnels. De la même manière, de nombreuses industries qui fondaient leurs compétences sur l'expertise rare et reconnue de certains individus ont souffert de la substitution qu'ont permis l'automatisation et les systèmes experts[20].

Les managers doivent donc rester conscients du fait que les compétences peuvent se révéler vulnérables à diverses formes de substitution.

En résumé, du point de vue de l'approche par les ressources, l'avantage concurrentiel durable repose sur des capacités stratégiques qui sont à la fois (a) valorisées par les clients ou les principales parties prenantes, (b) rares, (c) robustes et (d) non substituables.

3.4.5 Les capacités dynamiques

Une bonne partie de l'abondante littérature académique consacrée à l'approche par les ressources considère implicitement que le développement de capacités stratégiques permet d'obtenir un avantage concurrentiel à long terme. Cela implique que les capacités stratégiques, les compétences distinctives et les ressources uniques sont censées être durables. Pour autant, les managers se plaignent souvent de la généralisation des conditions hypercompétitives décrites dans la section 2.3.2 du chapitre 2. Selon ce point de vue largement partagé – mais également quelquefois contesté, comme nous l'avons souligné –, l'environnement évolue de plus en plus vite, les technologies débouchent sur des innovations de plus en plus fréquentes, accélèrent l'obsolescence des offres et facilitent les substitutions. Les clients ont un choix de plus en plus large d'offres de qualité et les chances d'établir un avantage concurrentiel durable à partir d'une combinaison de compétences pérennes sont de plus en plus ténues. Pour autant, même dans ce type de contexte, certaines entreprises continuent à bénéficier d'un avantage concurrentiel. Pour cela, face à un environnement en évolution rapide, elles mettent avant tout l'accent sur leur aptitude au changement, à l'innovation, à la flexibilité et à l'apprentissage.

*Les **capacités dynamiques** caractérisent l'aptitude d'une organisation à développer et à changer ses compétences afin de répondre aux exigences d'un environnement en évolution rapide*

Plusieurs auteurs – dont David Teece – ont étudié la capacité de certaines organisations à obtenir un avantage concurrentiel dans de telles circonstances[21]. Le terme le plus souvent utilisé pour décrire les capacités stratégiques qui fondent l'avantage concurrentiel dans un environnement turbulent est celui de *capacités dynamiques*. Les **capacités dynamiques** caractérisent l'aptitude d'une organisation à développer et à modifier ses compétences afin de répondre aux exigences d'un environnement en évolution rapide[22]. Ces capacités peuvent être relativement formalisées, comme des systèmes organisationnels permettant le développement de

nouveaux produits ou des procédures standardisées d'allocation de ressources. Elles peuvent aussi se manifester par des manœuvres stratégiques majeures, comme des acquisitions ou des alliances, grâce auxquelles l'organisation peut obtenir de nouveaux savoir-faire. Elles peuvent également revêtir un caractère très informel, comme la manière spécifique de prendre certaines décisions, notamment en situation d'urgence. Enfin, les capacités dynamiques peuvent prendre la forme de connaissances organisationnelles encastrées dans les routines quotidiennes (voir la section 3.5 ci-dessous), utilisées par exemple dans certaines circonstances déjà rencontrées dans le passé. En fait, il est probable que les capacités dynamiques présentent des caractéristiques simultanément formelles et informelles, visibles et invisibles, implicites et explicites. Kathy Eisenhardt[23] a ainsi montré que, du point de vue de l'apprentissage organisationnel, la réussite des opérations d'acquisition dépend fortement de la qualité des processus formels d'intégration des connaissances qui précèdent et qui suivent l'acquisition proprement dite, de manière à développer des synergies et à capturer des savoir-faire. Cependant, à côté de ces processus formalisés, on trouve également des pratiques beaucoup plus informelles, fondées sur les relations interpersonnelles entre les membres des deux organisations.

Au total, il apparaît que si dans des conditions relativement stables il est possible de construire un avantage concurrentiel à partir de compétences fondamentales durables, face à un contexte plus turbulent il est indispensable de mettre l'accent sur la capacité à changer, à évoluer et à apprendre, c'est-à-dire sur l'obtention de capacités dynamiques. Plus les capacités dynamiques gagnent de l'importance dans la construction de l'avantage concurrentiel, plus le concept d'apprentissage organisationnel, étudié dans la prochaine section, est fondamental.

3.5 Les connaissances organisationnelles[24]

*Les **connaissances organisationnelles** sont l'expérience collective partagée, accumulée au travers des systèmes, des routines et des activités de l'organisation*

Au niveau individuel, les connaissances peuvent être définies comme la conscience et la familiarité acquises au travers de l'expérience ou de l'apprentissage. Cependant, dans le contexte des organisations, ce n'est pas seulement les connaissances individuelles qui importent, mais les connaissances collectives. Les **connaissances organisationnelles** sont l'expérience collective partagée, accumulée au travers des systèmes, des routines et des activités de l'organisation.

Plusieurs auteurs – au premier rang desquels Peter Drucker[25] – ont souligné l'émergence de ce qu'il est convenu d'appeler « l'économie de la connaissance ». Plusieurs raisons justifient ce rôle croissant des connaissances organisationnelles. Tout d'abord, au fur et à mesure que la taille et la complexité des organisations augmentent, le besoin de mettre en commun ce que savent les individus devient de plus en plus difficile. Il est cependant possible de l'envisager grâce à l'utilisation de systèmes d'information toujours plus perfectionnés. De plus, il est désormais établi que les différents points que nous avons déjà vus dans ce chapitre sont avérés : dans la très vaste majorité des cas, l'avantage organisationnel d'une organisation dépend moins de ses ressources physiques que de ses compétences et de son expérience accumulée. Par conséquent, les connaissances qui résultent de cette expérience et qui encapsulent ces compétences revêtent une importance cruciale.

Les connaissances organisationnelles peuvent contribuer à fonder la capacité stratégique. Certaines ressources sous-tendent les connaissances. Par exemple, l'acquisition et le développement de systèmes informatiques constituent une capacité seuil pour de nombreuses organisations. Certaines connaissances peuvent également devenir des ressources rares, à l'image des brevets détenus par l'organisation ou du talent exceptionnel de certains individus qu'elle emploie. Les connaissances peuvent être capturées par des systèmes organisationnels, des processus (tels que les études de marché ou les procédures d'achat) et les activités quotidiennes issues de l'expérience des individus. Les capacités liées aux connaissances sont donc complexes, causalement ambiguës et constituées de combinaisons de compétences. De même, les capacités dynamiques de l'organisation reposent sur sa faculté d'apprentissage face à un contexte mouvant.

Lorsque l'on cherche à expliciter les capacités stratégiques, les concepts d'apprentissage organisationnel, de ressources intangibles, de compétences et de capacités dynamiques sont donc extrêmement proches. Cela permet de souligner certains points utiles :

- Le partage des connaissances et de l'expérience est un processus essentiellement social qui repose sur des *communautés de pratique*[26], c'est-à-dire des groupes d'individus qui voient un intérêt mutuel dans le développement et l'échange d'informations. Cela peut prendre la forme de systèmes formels conçus par exemple à partir d'Internet, mais aussi de contacts informels et de relations de confiance. La connaissance organisationnelle met donc l'accent sur les aspects sociaux et culturels de la capacité stratégique.
- L'échange de connaissances est largement facilité par une *culture de confiance*, libre de frontières hiérarchiques ou fonctionnelles trop pesantes. À l'inverse, les systèmes formels, rigides et compartimentés handicapent le partage d'informations. On peut l'illustrer sur un plan personnel : avec qui seriez-vous le plus disposé(e) à partager vos expériences et dans quelles circonstances ?
- Les connaissances peuvent prendre différentes formes. Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi[27] distinguent ainsi deux types de connaissances. La *connaissance explicite* est objective, codifiée, transmise par des moyens formels (par exemple des systèmes d'information ou des notes de service). À l'inverse, la *connaissance tacite* est personnelle, contingente, difficile à formaliser et à communiquer. Comme pour les individus, les compétences organisationnelles nécessitent généralement ces deux types de connaissances. Par exemple, un moniteur d'auto-école conduit sa voiture grâce à ses connaissances tacites, mais il doit recourir aux connaissances explicites pour former les candidats au permis. Tout nouveau conducteur reçoit ainsi des connaissances explicites, mais doit ensuite développer ses propres connaissances implicites – grâce à la formation et surtout à l'expérience – pour être réellement capable de conduire.
- Bien entendu, les organisations ont tenté d'améliorer le partage des connaissances par la mise en place de *systèmes d'information*. Certains de ces systèmes de management des connaissances ont été largement popularisés par des cabinets de conseil. À l'origine, il s'agissait essentiellement de systèmes informatiques de récolte et d'archivage de données. Cependant, il est rapidement apparu que si certaines connaissances peuvent être codifiées et stockées dans les bases de données réunies au sein d'un intranet, il est beaucoup plus difficile de

rendre compte des connaissances reposant sur les interactions sociales et les relations de confiance entre les individus, à l'image de celles qui sont décrites dans l'illustration 3.3. Certaines organisations ont ainsi réalisé que les individus qui partagent un intérêt commun contournent bien souvent les systèmes formels mis à leur disposition afin d'établir leurs propres réseaux d'échange d'expérience et d'information. Selon certains auteurs[28], la trop forte formalisation des systèmes de management des connaissances peut se révéler néfaste, car elle limite les aspects sociaux du partage d'expérience. Il est clair que ces systèmes ne sont pertinents que dans la mesure où ils facilitent le partage des connaissances. Leur formalisme ne doit donc pas l'emporter sur leur fonction.

Illustration 3.3

La réfection des routes et le management des connaissances organisationnelles

Les systèmes formalisés de management des connaissances peuvent être utiles lorsqu'ils favorisent l'échange d'expérience et de savoir-faire, mais ils peuvent aussi se révéler néfastes.

Le service de voirie d'une collectivité locale utilisait depuis des années un système manuel d'attribution des tâches. En théorie, tous les matins, les cantonniers recevaient une feuille sur laquelle un chantier était attribué à chaque équipe. Dans la pratique, les cantonniers avaient adopté une méthode quelque peu différente : tous les matins, après avoir récupéré leur feuille, ils prenaient tous ensemble leur petit déjeuner dans un café où ils réallouaient les tâches en fonction de leur expérience personnelle. Ils ajoutaient également d'autres tâches ponctuelles, en fonction de ce qu'ils avaient repéré sur le terrain les jours précédents ou simplement en venant de chez eux le matin même. Au total, lorsqu'ils quittaient le café, la répartition et même le descriptif des tâches à accomplir dans la journée ne correspondaient plus à ce qui avait été formellement planifié.

Les responsables du service de voirie étaient au courant de ces pratiques, mais ils avaient fini par les accepter. Cependant, une pression croissante sur la réduction des coûts d'entretien des routes poussa à reconsidérer la situation. Persuadés que la réallocation informelle des tâches était une source d'inefficience, les responsables chargèrent un cabinet de conseil de réorganiser le système. Les consultants recommandèrent l'utilisation d'un système informatisé d'allocation des tâches. Ce système permettait notamment de répertorier les besoins, d'informer les services du planning et de la logistique sur les travaux à effectuer et de contrôler l'avancée de chaque chantier. Les consultants soulignèrent également que le temps passé chaque matin dans le café était un coûteux gaspillage. Après des négociations houleuses avec le syndicat, cette pratique fut donc abandonnée et le nouveau système mis en place.

Au bout de quelques mois, les responsables furent cependant forcés de constater que la productivité du service avait en fait décliné avec l'introduction du système informatisé. Ils n'avaient pas réalisé à quel point la réallocation informelle des tâches dans le café permettait en fait d'échanger les connaissances très spécifiques des cantonniers d'une manière à la fois efficace et efficiente. Pour autant, ces connaissances avaient été perdues en grande partie, mais pas en totalité. En effet, le partage informel persistait toujours. Même si les petits déjeuners dans le café avaient cessé, les cantonniers eux-mêmes avaient instauré un système informatique parallèle : ils téléphonaient au café tout au long de la journée pour signaler des tâches non planifiées, qui étaient enregistrées sur un vieil ordinateur portable. Ce système était cependant imparfait, car les équipes ne pouvaient pas prendre connaissance des tâches supplémentaires avant de se rendre sur leurs chantiers officiels, ce qui empêchait de les traiter toutes. De fait, les cantonniers regrettaient leur ancienne méthode, selon eux beaucoup plus pratique.

Questions

1. De quelle autre manière les responsables auraient-ils pu essayer d'améliorer l'efficience ?
2. Pensez à une situation dans laquelle vous partagez des connaissances avec d'autres individus. Identifiez quels éléments de ces connaissances pourraient être systématiquement codifiés et réciproquement lesquels seraient perdus en cas de recours à un système formalisé.

- Par ailleurs, plus les systèmes de management des connaissances sont formalisés, plus les connaissances risquent de devenir visibles par les concurrents et donc plus aisément imitables. Si les connaissances peuvent être codifiées, elles peuvent plus facilement être copiées, ce qui leur retire tout intérêt en termes d'avantage concurrentiel. Le véritable avantage concurrentiel repose donc plus sur les connaissances tacites que sur les connaissances explicites, ce qui signifie qu'il faut utiliser avec prudence certaines technologies de l'information – notamment l'intelligence artificielle et les systèmes experts – car elles peuvent aider à codifier les connaissances implicites, ce qui rend accessibles à tous les concurrents des compétences autrefois distinctives.

3.6 Le diagnostic de la capacité stratégique

Jusqu'ici dans ce chapitre, nous avons expliqué ce qu'est la capacité stratégique et les concepts qui lui sont associés. Cependant, les stratèges doivent aller au-delà de ces concepts afin de comprendre plus spécifiquement comment les capacités stratégiques qui sous-tendent l'avantage concurrentiel peuvent être analysées. C'est ce que nous allons voir dans cette section.

3.6.1 La chaîne de valeur et la filière

Si les organisations cherchent à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une valeur à leurs clients, elles doivent comprendre comment cette valeur est créée ou perdue. Dans cette optique, les concepts de chaîne de valeur et de filière sont fondamentaux.

La chaîne de valeur

La **chaîne de valeur** décrit les différentes étapes permettant à une organisation de générer de la valeur pour ses clients. C'est le coût de ces différentes activités et la valeur qu'elles créent qui déterminent l'avantage concurrentiel de l'organisation. Dans cette optique, l'objectif de toute entreprise consiste à définir une chaîne d'activités lui permettant de créer de la valeur au-delà de ses coûts. Le concept de chaîne de valeur a été développé par Michael Porter[29] dans le cadre des stratégies concurrentielles.

*La **chaîne de valeur** décrit les différentes étapes qui déterminent la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par ses clients*

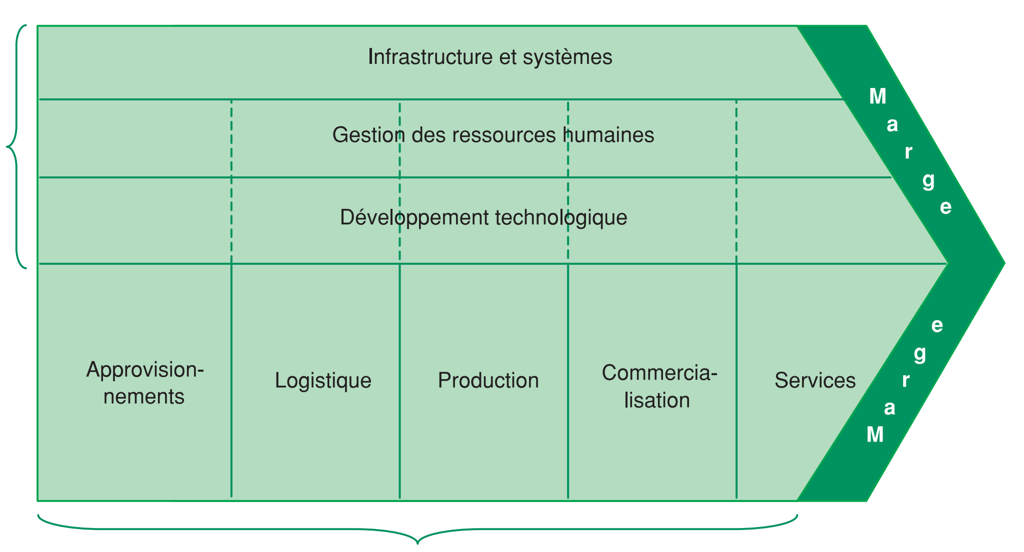
Le schéma 3.6 présente la chaîne de valeur d'une organisation. Les **fonctions primaires**, qui assurent l'offre de produits ou de services, sont directement impliquées dans la création de valeur. Elles peuvent être réparties en cinq catégories : les approvisionnements, la production, la logistique, la commercialisation et les services.

*Les **fonctions primaires** assurent l'offre de produits ou de services et sont donc directement impliquées dans la création de valeur*

- Les *approvisionnements*[30] concernent les processus d'acquisition des ressources qui permettent de produire l'offre de biens ou de services. À ce niveau, la création de valeur repose avant tout sur la sélection de matériaux, composants ou sous-ensembles qui seront valorisés par le client final.
- La *production* utilise ces matières premières et ces composants afin d'obtenir le produit ou service : transformation, assemblage, emballage, vérification, etc. Elle ajoute de la valeur au travers de la qualité perçue par le client.
- La *logistique*[31] regroupe la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison, etc. Dans le cas de services, la logistique consiste à assurer la rencontre



Schéma 3.6 La chaîne de valeur



Source : adapté de M.E. Porter, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986.

entre le client et l'offre. La logistique contribue à l'ajout de valeur notamment en réduisant les délais de réponse aux commandes.

- La *commercialisation* assure les moyens par lesquels les produits ou services sont proposés aux clients ou aux usagers. Cela inclut la vente et le marketing. Dans les services publics, les réseaux de communication qui permettent aux usagers d'accéder aux services proposés sont généralement déterminants. Le marketing ajoute de la valeur notamment au travers de la construction de l'image ou de la réputation, alors que la vente doit être capable de convaincre les clients des avantages de l'offre.
- Les *services* incluent les activités qui accroissent ou maintiennent la valeur d'un bien ou d'un service, comme l'installation, la réparation, la formation et la fourniture de pièces détachées.

Les ***fonctions de soutien*** *améliorent l'efficacité ou l'efficience des activités primaires*

Les fonctions primaires bénéficient du support des fonctions de soutien. Les **fonctions de soutien** améliorent l'efficacité ou l'efficience des fonctions primaires. Elles peuvent être regroupées en trois catégories.

- Le *développement technologique*. Toutes les organisations utilisent une technologie, même s'il s'agit d'un savoir-faire immatériel (négociation, communication, etc.). Les technologies déterminantes sont celles qui sont directement liées à la conception et au développement des produits, des procédés ou d'une ressource particulière (par exemple l'amélioration d'une matière première). Cette fonction est essentielle au maintien de la capacité d'innovation d'une organisation.

- La *gestion des ressources humaines*. Il s'agit d'une activité particulièrement importante, qui influe sur toutes les fonctions primaires. Elle comprend le recrutement, la formation, le développement et la motivation des individus.
- L'*infrastructure*. Les systèmes de financement, de planification, de contrôle qualité, d'information, etc. ont un impact déterminant sur les fonctions primaires. L'infrastructure inclut également les routines et les processus qui sous-tendent la culture organisationnelle (voir la section 4.5.3 du chapitre 4).

Cette description des différentes fonctions peut être considérée selon deux points de vue lorsqu'on cherche à déterminer la position concurrentielle d'une organisation.

Tout d'abord, on peut la considérer comme une cartographie des différentes activités – ou plus vraisemblablement des différentes combinaisons d'activités – susceptibles de créer de la valeur pour les clients. Une organisation peut ainsi être particulièrement performante dans la gestion des liens entre sa logistique, sa commercialisation et son développement technologique, mais moins compétente en terme d'approvisionnements et de production. Il convient alors de se demander sur quelles fonctions il serait préférable de se concentrer et réciproquement ce qu'elle devrait éventuellement externaliser. La catégorisation des fonctions pousse également les managers à réfléchir au rôle joué par chacune. Faut-il considérer que la capacité stratégique d'un petit restaurant de quartier repose sur sa « production » ou sur sa « commercialisation », sachant que sa réputation et son attractivité se fondent avant tout sur les relations amicales existant entre les clients et le personnel ? La réponse n'a rien d'évident *a priori*.

La chaîne de valeur peut également être utilisée parallèlement à une chaîne de coûts, même si confondre les deux notions relève du contresens absolu. Bien entendu, il est difficile de quantifier précisément la contribution de chacune des fonctions à la valeur totale perçue par le client, surtout que celle-ci s'avère largement subjective : tel client valorisera plus l'image du produit, alors que tel autre s'attachera avant tout à la qualité de service. Quoi qu'il en soit, en comparant la contribution de chaque fonction au total des coûts de l'organisation, on peut estimer lesquelles sont légitimes et à l'inverse lesquelles ne génèrent manifestement pas de valeur au-delà de leurs coûts. L'illustration 3.4 se penche sur le cas de la chaîne de sandwicheries britannique Prêt à Manger pour montrer que l'identification parallèle des activités de création de coûts et de la part de chacune dans le portefeuille d'actifs permet aux managers de hiérarchiser leurs décisions stratégiques.

La filière

Dans la plupart des industries, il est rare qu'une seule organisation prenne en charge l'intégralité des fonctions de création de valeur, de la conception de l'offre jusqu'au service après-vente pour le client final. On constate plutôt une spécialisation de plusieurs organisations au sein de la *filière*[32] qui rassemble les chaînes de valeur de chacune. Une **filière** est l'ensemble des liens inter organisationnels et des activités qui sont nécessaires à la création d'un produit ou d'un service, depuis la conception et les matières premières jusqu'au service après-vente (voir le schéma 3.7). C'est généralement ce processus de spécialisation au long de la filière qui permet la création d'une offre particulièrement valorisée par les

Une ***filière*** *est l'ensemble des liens inter organisationnels et des activités qui sont nécessaires à la création d'un produit ou d'un service*

Illustration 3.4

La chaîne de valeur de Prêt à Manger

En parallèle avec une analyse des coûts, l'analyse de la chaîne de valeur peut aider les managers à hiérarchiser leurs priorités stratégiques.

Infrastructure de la firme 4 %			Marge 7 %
Gestion des ressources humaines 3 %			
Développement technologique 3 %			
Approvision-nements 45 %	Production 65 %	Marketing et vente 14 %	

Remarque : la logistique et les services représentent moins de 1 % des coûts

Figure 1 **Répartition des coûts de fonctionnement de Prêt à Manger**

Infrastructure de la firme 3 %		
Gestion des ressources humaines 1 %		
Développement technologique 3 %		
(Liquidités 3 %)		(Liquidités 1 %)
Approvision-nements 8 %	Production 18 %	Marketing et vente 62 %

Remarque : la logistique et les services représentent moins de 1 % des actifs

Figure 2 **Répartition des actifs de Prêt à Manger**

Ces deux schémas ne représentent pas la chaîne de valeur de la chaîne de sandwicheries britannique Prêt à Manger, mais ils la traduisent en termes (a) de coûts et (b) d'actifs investis.

Du point de vue des coûts de fonctionnement (a), il est clair que les approvisionnements jouent un rôle essentiel, au même titre que le volume de production. En effet, si la prévision des ventes est 10 % trop optimiste, alors la production consomme 10 % de produits au-delà de ce qui serait nécessaire, ce qui se traduit par un gaspillage équivalant à 4,5 % des ventes, donc par une perte de plus de 60 % du profit journalier.

Il est également très instructif de considérer la chaîne de valeur en termes d'actifs investis. Il y a ainsi un contraste flagrant entre la production et la commercialisation, qui peut s'expliquer par un déséquilibre dans le rôle dévolu à l'espace, même si la superficie d'une sandwicherie Prêt à Manger est généralement également répartie entre la cuisine et la salle. Une simple répartition comptable aurait alloué le coût immobilier de manière égale, mais l'analyse de la chaîne de valeur permet d'aller plus loin : pourquoi le coût immobilier est-il si élevé ? Cet espace est-il avant tout nécessaire pour des considérations de production ou de commercialisation ? La réponse est que les sandwichs pourraient être fabriqués dans un site de production à bas prix, mais que la commercialisation exige des emplacements de premier choix.

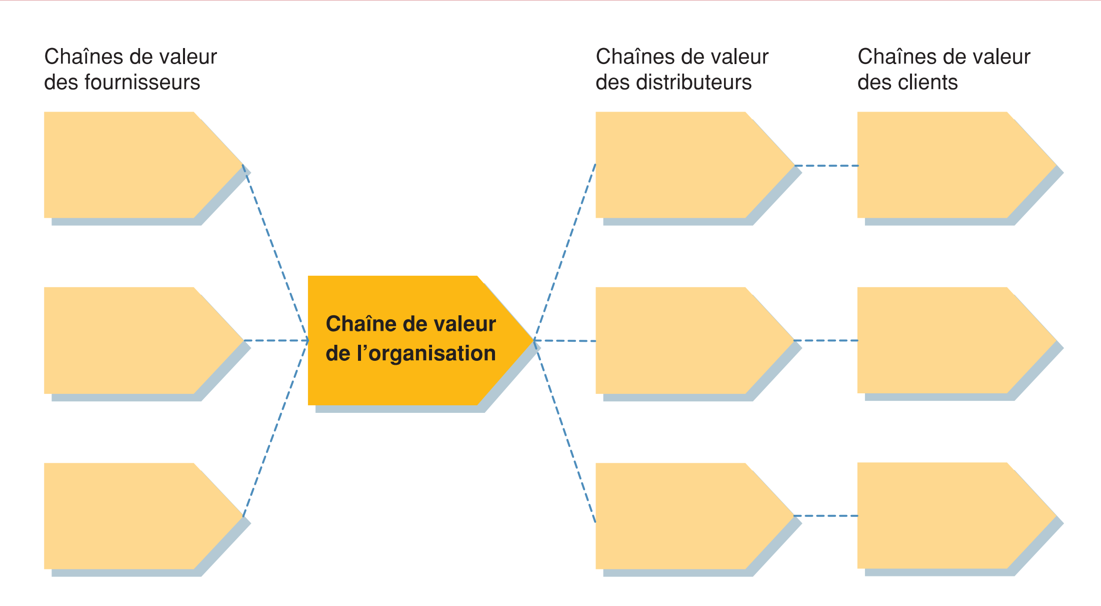
La part de la commercialisation dans les actifs investis est élevée car les restaurants sont situés dans des emplacements particulièrement coûteux. L'aspect le plus fondamental de la stratégie de Prêt à Manger consiste certainement à s'assurer que le coût de ces implantations est effectivement valorisé par la clientèle. Prêt à Manger vend des sandwichs, ce qui l'oblige à sélectionner ses emplacements avec la plus grande attention (rues commerçantes, proximité des salles de spectacle ou des immeubles de bureau, etc.). Si un restaurant n'atteint que la moitié du niveau de ventes prévu, cela ne change pas grand chose au coût des actifs : le niveau de liquidités est minime et l'essentiel des coûts d'aménagement n'est pas transférable à un autre site.

Source : adapté de A. Shepeherd, « Understanding and using value chain analysis », dans V. Amborosini (ed.), *Exploring Corporate Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998, pp. 20-44.

Questions

1. En quoi la compréhension de la chaîne de valeur de Prêt à Manger permet d'orienter ses décisions stratégiques ?
2. Construisez la chaîne de valeur d'une autre organisation qui vous est familière.
3. Estimez la contribution de chacune des activités à la création de coûts et au total des actifs investis.
4. Quelles sont les implications stratégiques de cette analyse ?

Schéma 3.7 **La filière**



Source : M.E. Porter, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986.

clients. L'organisation doit notamment déterminer ce qu'elle doit effectuer en interne et ce qu'elle peut sous-traiter. Cependant, étant donné qu'une part significative de la valeur et des coûts provient des chaînes d'approvisionnement et de distribution, les managers doivent comprendre ce processus d'ensemble et l'orienter de telle manière qu'il puisse constituer un avantage concurrentiel. Par exemple, la qualité d'une automobile, au moment où elle est proposée au client final, n'est pas seulement influencée par l'action du constructeur lui-même. Elle est également déterminée par la qualité des composants fabriqués par les équipementiers et par la compétence commerciale du distributeur, qu'il soit concessionnaire ou agent.

Il est donc essentiel qu'une organisation comprenne les fondements de ses capacités stratégiques en relation avec sa filière. Les questions qu'il convient de se poser sont ainsi les suivantes :

- Quelles sont les activités réellement déterminantes au regard de la capacité stratégique ? Une entreprise peut ainsi décider de conserver en interne les fonctions sur lesquelles sont censées reposer ses compétences fondamentales. À l'inverse, une autre organisation, confrontée à un environnement particulièrement concurrentiel, peut chercher à abaisser brutalement ses coûts en externalisant une grande partie de son activité auprès de sous-traitants à bas prix. L'illustration 3.5 montre comment Alcatel a utilisé cette seconde approche.
- Au long de la filière, où sont créés les coûts et la valeur ? Peut-on identifier des *gisements de valeur*[33] ? Un **gisement de valeur** est une zone de la filière dans

*Un **gisement de valeur** est une zone de la filière dans laquelle les profits sont particulièrement élevés*

Illustration 3.5

Alcatel, l'entreprise sans usines

L'externalisation peut être une solution de sauvetage pour une entreprise menacée.

Avec une présence dans plus de 130 pays, l'activité de l'équipementier télécoms Alcatel consistait à proposer des solutions permettant aux opérateurs télécoms, aux fournisseurs d'accès Internet et aux entreprises de disposer de moyens de communication voix, données et vidéo. Alcatel était notamment le numéro un mondial des équipements de communications fixes. Si les perspectives pour 2004 étaient positives, avec une progression de près de 10 % du chiffre d'affaires (notamment grâce à la très forte croissance de l'ADSL), Alcatel venait de traverser les trois années les plus difficiles de son histoire.

Entre 2000 et 2003, le chiffre d'affaires de Alcatel était ainsi passé de 31,4 milliards d'euros (avec un bénéfice de 1,3 milliard) à seulement 12,5 milliards (avec une perte de 1,9 milliard), alors que plus de la moitié des effectifs du groupe était supprimée (de 130 000 personnes à 54 000). Cet effondrement considérable s'expliquait avant tout par l'explosion de la bulle Internet en 2000, qui avait précipité tous les équipementiers télécoms dans la tourmente. L'Américain Lucent, le Canadien Nortel et le Suédois Ericsson avaient connu des chutes comparables. Confrontés aux annulations de commandes des opérateurs, plongés dans une surcapacité hallucinante (fin 2002, on estimait que la capacité des réseaux installés rien qu'à Londres était quatre fois supérieure aux besoins cumulés des 40 principales villes européennes), impliqués dans le financement des gigantesques infrastructures réseau de leurs clients (qui s'étaient collectivement endettés pour près de 1 250 milliards d'euros entre 1999 et 2001), parfois trop dépendants d'un seul marché ou au contraire trop dispersés, tous avaient pris des mesures drastiques afin de se recentrer sur leur cœur de métier. Cependant, c'est certainement Alcatel qui avait mené la restructuration la plus impressionnante.

« Nous allons devenir une entreprise sans usines » avait déclaré en juin 2001 le Président Directeur Général de Alcatel, Serge Tchuruk, afin de résumer ce virage stratégique. Cela se traduisait par la suppression de 14 000 emplois, le non-renouvellement de contrat de 4 000 intérimaires ou prestataires et surtout la cession d'une cinquantaine d'usines, soit la moitié de la capacité industrielle du groupe. Ces usines avaient été filialisées puis revendues à des spécialistes de la sous-traitance, comme le Singapourien Flextronics ou l'Américain Sanmina-SCI. Au total, 13 500 salariés avaient été concernés par cette externalisation. Pour légitimer cette décision, Serge Tchuruk mettait en avant des gains de productivité (« Il y a quatre ans, il fallait 19 personnes pour produire 100 stations de base de communications mobiles. Aujourd'hui il en faut 4 ») et la migration de la valeur au sein de la filière (« Il y a quelques années, le corps social d'Alcatel était constitué d'ouvriers. Aujourd'hui, le modèle social de la société, c'est un ingénieur devant son PC »). Pour autant, la principale motivation consistait plutôt à réduire les frais fixes du groupe – c'est-à-dire essentiellement ses frais de personnel – afin d'abaisser son seuil de rentabilité. Entre 2001 et 2004, le point mort trimestriel était ainsi passé de 5,5 milliards d'euros à seulement 3 milliards.

Cette violente cure d'amaigrissement avait permis de redresser quelque peu le cours de l'action, qui entre son plus haut à 93,75 euros en août 2000 et son plus bas à 2,3 euros en septembre 2002 était remonté à plus de 10 euros fin 2004. Cependant, on pouvait s'interroger sur la perte de ressources et compétences provoquée par une externalisation aussi massive. Comme l'avait déclaré un responsable syndical : « On a commencé par faire fondre la graisse, puis on a enlevé la viande et maintenant on est en train de ronger l'os ».

Alcatel n'avait pas été le seul à recourir à l'externalisation pour tenter de rétablir sa rentabilité. De fait, entre 2000 et 2003, le chiffre d'affaires des principaux spécialistes mondiaux de la sous-traitance électronique (Flextronics, Solectron, Celestica, Sanmina-SCI) avait plus que doublé. De la console de jeux Microsoft Xbox aux imprimantes HP en passant par les PC de IBM et les ordinateurs de poche Palm, un nombre croissant de produits grand public étaient désormais fabriqués par ces groupes très internationalisés. Pour autant, ils devaient à leur tour supporter les frais fixes et le risque économique liés aux fluctuations des marchés. Même s'ils n'hésitaient pas à délocaliser les usines qu'ils rachetaient aux industriels occidentaux vers des pays à bas coût de main-d'œuvre, ils étaient eux-mêmes contraints de temps à autre d'annoncer des vagues de licenciements, mettant parfois en danger la fiabilité de certains approvisionnements. Si certaines entreprises pouvaient se prétendre sans usines, ce n'était évidemment pas le cas de la filière dans son ensemble.

Sources : Alcatel.fr ; *La Tribune*, 20 août 2001 ; *L'Expansion*, 31 janvier 2001 et 29 juillet 2004.

Questions

1. Quels sont les principaux avantages et inconvénients de l'externalisation en termes de capacité stratégique ?
2. Pensez-vous qu'une entreprise puisse fonder son avantage concurrentiel sur des ressources et compétences externalisées ?

laquelle les profits sont particulièrement élevés. Faut-il déplacer la chaîne de valeur de l'organisation le long de sa filière, pour se rapprocher de ces zones de création de valeur ou pour éviter des zones de coût ? On a pu ainsi constater que dans certaines industries comme l'informatique ou l'automobile, la valeur qui était auparavant localisée au cœur de la filière (fabrication d'ordinateurs ou de voitures) a migré vers ses extrémités amont (composants, sous-ensembles) ou aval (services). Ce phénomène de *migration de la valeur*[34] oblige les organisations à reconsidérer leur position afin de ne pas voir leur avantage concurrentiel s'éroder au cours du temps. Si certaines zones de la filière sont intrinsèquement plus profitables que d'autres (du fait de différences significatives dans le niveau d'intensité concurrentielle) et que ces zones se déplacent effectivement au cours du temps (là encore du fait d'une évolution de la pression concurrentielle), cela ne signifie pas nécessairement que les entreprises sont capables de suivre ce mouvement. En effet, elles ne peuvent pas toujours construire la capacité stratégique nécessaire.

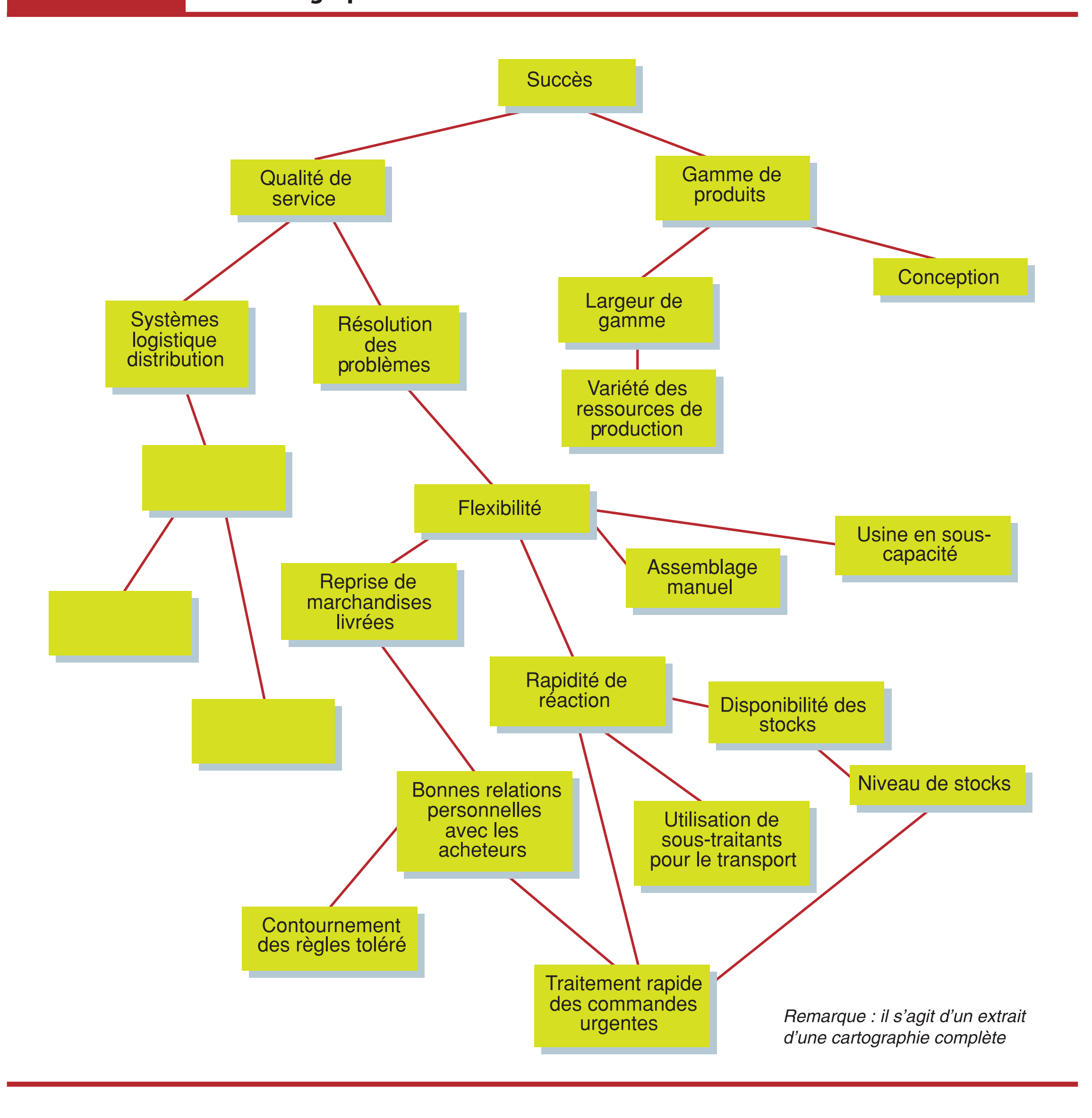
- Vaut-il mieux *faire ou faire faire* une activité spécifique de la filière ? Cette décision concerne les politiques d'externalisation, qui reviennent à décider quelle « épaisseur » de filière l'organisation doit intégrer au sein de sa propre chaîne de valeur. Plus une organisation externalise sa chaîne de valeur, plus sa capacité à influencer la performance de celles qui la suivent ou la précèdent dans la filière peut constituer une compétence déterminante, qui joue un rôle crucial dans la construction de l'avantage concurrentiel
- Qui sont les *meilleurs partenaires* à chaque étape de la filière et quelle sorte de relations faut-il développer avec chaque partenaire (par exemple une relation client / fournisseur simple, un partenariat, une fusion) ? Certaines organisations ont ainsi réalisé qu'il était préférable d'établir des relations pérennes, généralement beaucoup plus génératrices de confiance, plutôt que de recourir à des fournisseurs ponctuels en fonction de leurs besoins immédiats.

3.6.2 La cartographie des activités

Comme nous l'avons souligné ci-dessus, les managers éprouvent généralement des difficultés à identifier clairement la capacité stratégique de leur organisation. Trop souvent, ils mettent en avant des capacités qui ne sont pas réellement valorisées par les clients ou les principales parties prenantes, mais qui sont considérées en interne comme importantes, notamment parce qu'elles ont été à l'origine de succès dans le passé. Les managers ont également tendance à confondre la capacité stratégique avec les facteurs clés de succès (par exemple « un service de qualité » ou « un système de livraison fiable »). Or, les capacités stratégiques désignent les ressources, les compétences et les activités qui permettent de maîtriser les FCS, non les FCS eux-mêmes. Il est aussi fréquent que l'on en reste à un niveau d'observation trop général, ce qui est dû au fait que la capacité stratégique est le plus souvent encastrée dans une combinaison complexe et causalement ambiguë de diverses activités (voir la section 3.4.2). Cependant, comme nous l'avons déjà souligné, le fait que les managers eux-mêmes ne soient pas capables d'expliciter clairement les capacités stratégiques de leur organisation peut parfois devenir une qualité puisque des ressources et compétences aussi peu identifiables seront d'autant plus difficiles à imiter par les concurrents.

Il existe cependant une méthode permettant d'identifier la capacité stratégique : la *cartographie des activités*. Cette méthode a pour objectif de montrer comment les différentes activités d'une organisation sont combinées. Dans l'illustration 3.2, nous avons présenté le résultat de cette méthode dans le cas d'un fabricant de produits en plastique, Plasco. Si des logiciels informatiques permettent de réaliser cet exercice[35], il est également possible de tracer à la main le diagramme correspondant, comme le montre le schéma 3.8[36]. Cette cartographie a

Schéma 3.8 Une cartographie des activités



été construite par un groupe de managers de Plasco, qui avec l'aide d'un facilitateur ont représenté les activités de leur entreprise en disposant des étiquettes autocollantes sur un tableau blanc[37].

Ils ont commencé par mener une analyse concurrentielle comparable à celle que nous avons décrite dans la section 2.4.4 du chapitre 2, afin d'identifier quels étaient les facteurs clés de succès dans leur industrie et parmi ceux-ci, lesquels Plasco maîtrisait mieux que ses concurrents. Les FCS sur ce domaine d'activité stratégique étaient la marque, la qualité de service, la fiabilité des livraisons, la largeur de gamme et l'innovation. Par rapport à ses concurrents, Plasco était considérée comme particulièrement performante sur son niveau de service et la fiabilité de ses livraisons. Cette performance était principalement liée à la flexibilité et à la réponse rapide aux attentes des clients. Cependant, les fondements de l'avantage concurrentiel de Plasco ne pouvaient être mis en lumière qu'à partir du moment où les ressources et compétences qui sous-tendaient ces différents éléments étaient elles-mêmes identifiées. Pour cela, le facilitateur a encouragé les managers à s'interroger sur toutes les activités qui contribuaient à la création de valeur pour les clients. Le schéma 3.8 ne présente qu'une partie de ces activités, car la totalité représentait des centaines d'étiquettes qui recouvraient tout un mur. Les compétences décrites dans l'illustration 3.2 et résumées dans le schéma 3.8 ont émergé de ce processus.

Les enseignements généraux qu'il est possible de retirer d'une cartographie de ce type sont les suivants :

- La *cohérence*. La plupart des différentes activités qui génèrent de la valeur sont cohérentes les unes avec les autres. Elles sont convergentes et non antagonistes.
- Le *renforcement*. Les différentes activités se renforcent mutuellement (c'était le cas chez Plasco entre le style de management peu formel et la capacité à contourner les règles).
- La *difficulté d'imitation*. Il est plus difficile pour un concurrent d'imiter une combinaison d'activités que d'en imiter une seule. De fait, ces combinaisons sont robustes car elles sont complexes, encastrées dans la culture et causalement ambiguës (voir la section 3.4.3). Il serait particulièrement difficile pour la grande multinationale concurrente de Plasco de l'imiter sur les mêmes bases, car elle ne bénéficie pas d'une expérience comparable.
- Les *compromis*. Même si l'imitation était possible, elle resterait problématique pour les concurrents. En voulant imiter Plasco, la multinationale américaine risquerait de mettre en péril sa position auprès de ses clients actuels, qui valorisaient vraisemblablement sa capacité de production standardisée.

Ce type de cartographie peut également aider les managers à comprendre ce qu'ils doivent faire pour préserver et développer la capacité stratégique. Nous reviendrons sur ce point dans la section 3.7.

3.6.3 L'étalonnage[38]

La capacité stratégique d'une organisation est toujours une question relative puisqu'elle consiste à rejoindre et à dépasser la performance des concurrents. En matière de stratégie, il n'existe pas de réussite absolue ni définitive puisque par essence le succès se mesure toujours par rapport aux performances des autres. Cela implique que les managers doivent identifier des standards de performance,

c'est-à-dire ce que l'on peut qualifier de succès, d'échec ou de normalité. Dans la section 2.4 du chapitre 2, nous avons déjà montré l'importance de l'analyse concurrentielle, en insistant sur le fait que les caractéristiques stratégiques d'une organisation doivent toujours être comparées à celles de ses concurrents. Afin d'aller plus loin dans cet exercice de comparaison, on peut utiliser l'*étalonnage*. L'**étalonnage** – ou *benchmarking* (de l'anglais *benchmark*, point de référence) – consiste à comparer la performance d'une organisation avec différentes pratiques de référence, internes ou externes à son industrie.

*L'**étalonnage** – ou benchmarking – consiste à comparer la performance d'une organisation avec différentes pratiques de référence, internes ou externes à son industrie*

Les types d'étalonnage

Il existe quatre niveaux d'étalonnage :

- *L'étalonnage historique*. Les organisations doivent perpétuellement améliorer leur performance, faute de quoi elles risquent de perdre leur avantage concurrentiel, voire d'être exclues de leur marché lorsque les attentes des clients évoluent et que la performance des concurrents augmente. Il est donc utile de définir dans quelle mesure une organisation s'améliore au cours du temps. Pour cela, il est nécessaire de bien choisir les critères à partir desquels l'évolution historique sera analysée. Le plus souvent, on observe la variation de ratios financiers tels que chiffre d'affaires sur capitaux propres ou chiffre d'affaires sur nombre d'employés, ainsi que celle de la répartition des ressources entre chacune des activités de l'organisation. Tout cela permet de révéler des tendances qui ont très bien pu passer inaperçues. Cependant, se limiter à une comparaison historique reste insuffisant : non seulement cela peut conduire à une certaine myopie, mais de plus, ce qui importe réellement, c'est le degré d'amélioration par rapport aux concurrents.
- *L'étalonnage interne*. Il peut être intéressant de comparer la performance de plusieurs unités, divisions ou domaines d'activité stratégique à l'intérieur d'une même organisation, afin de pouvoir étendre certaines bonnes pratiques locales à l'ensemble de la structure. C'est ainsi que les grands groupes industriels comparent la performance de leurs divers sites industriels ou que les banques peuvent étalonner leurs agences par rapport aux résultats de certains de leurs sites pilotes. Tout le problème consiste cependant à s'assurer que l'on compare bien des entités comparables et que l'on ne crée pas des frustrations injustifiées dans les unités qui seront considérées comme les moins performantes. Par ailleurs, on peut être confronté au refus – le plus souvent implicite, voire inconscient – que manifestent certaines unités lorsqu'on les oblige à appliquer des pratiques qui leur paraissent trop éloignées de leurs propres spécificités. Bien des managers se plaignent ainsi de se voir imposer des méthodes qu'ils jugent inadaptées à leur contexte organisationnel ou environnemental, dont le particularisme est bien souvent surestimé. Enfin, l'étalonnage interne présente les mêmes limites que l'étalonnage historique : ce n'est qu'en se comparant à d'autres que l'on prend réellement la mesure de sa propre valeur.
- *L'étalonnage avec les concurrents*. Il est généralement très utile de compléter l'analyse historique par une comparaison avec des entreprises concurrentes ou des services publics analogues. Les normes sectorielles comparent la performance des organisations d'une même industrie ou d'un même secteur par rapport à un jeu d'indicateurs prédéfinis. L'illustration 3.6 montre que ces

Illustration 3.6

L'étalonnage des hôpitaux

La performance d'organisations semblables peut être comparée en utilisant une série de critères et d'indices d'étalonnage concernant soit des ressources soit des résultats.

En mai 2004, le magazine *Le Point* a publié un classement des hôpitaux français en utilisant des questionnaires envoyés à tous les établissements ainsi que la base de données du PMSI (Programme médicalisé des systèmes d'information), émanant du ministère de la Santé et de la Protection sociale et comprenant 10 millions de dossiers de patients. On comptait alors 750 établissements en France, pour lesquels 25 disciplines médicales et chirurgicales ont été évaluées. Voici quelques commentaires sur certains des indicateurs utilisés.

La notoriété

Elle se mesure par le pourcentage de malades hospitalisés dans un hôpital mais domiciliés dans un autre département. Plus ce pourcentage est élevé, plus l'hôpital est attractif. Pour la chirurgie œsophagienne et stomacale, sur les 50 meilleurs établissements, le premier a obtenu 82 % et le cinquantième 4 %.

L'indice de gravité

Il s'agit de la capacité d'un établissement à prendre en charge les cas difficiles. Pour la chirurgie colorectale, sur les 50 meilleurs établissements, le premier a obtenu un indice de 4856 et le cinquantième un indice de 2304.

La durée de séjour

Lorsque la durée moyenne de séjour est brève, cela signale que l'organisation du service est bonne et que le personnel est suffisamment nombreux et entraîné. Plus la durée de séjour est longue, plus la probabilité de contracter une infection lors de l'hospitalisation (infections nosocomiales) est élevée. Pour la chirurgie œsophagienne et stomacale, sur les 50 meilleurs établissements, le premier avait une durée de 7 jours et le cinquantième de 23,4 jours.

L'activité

Il s'agit du nombre d'actes réalisés dans l'année. Plus il est élevé, plus les équipes sont entraînées. Pour la pneumologie, sur les 50 meilleurs établissements, le premier a réalisé 5946 actes et le cinquantième 1035.

La technicité

Ce critère consiste à mesurer la proportion des actes réalisés avec une technique récente par rapport aux mêmes actes réalisés avec une technique ancienne. Plus ce pourcentage est élevé, plus le service est entraîné aux techniques de pointe. Pour la chirurgie colorectale, sur les 50 meilleurs établissements, le premier a obtenu 67 % et le cinquantième 1 %.

L'ambulatoire

Certaines interventions légères peuvent être réalisées en une journée, le patient rentrant chez lui le soir même. Plus le pourcentage d'interventions réalisées en ambulatoire est élevé, meilleure est l'organisation du service. Pour la pneumologie, sur les 50 meilleurs établissements, le premier a obtenu 49 % et le cinquantième 7 %.

L'indice de mortalité

Il s'agit de la proportion de patients qui meurent pendant ou peu de temps après l'hospitalisation, en tenant compte de l'âge des patients. Cette information a été obtenue pour une seule des disciplines expertisées : la prise en charge des infarctus du myocarde. Au-dessous de 1, la mortalité observée est plus faible que prévu. Au-dessus de 1, il existe une surmortalité par rapport à la moyenne nationale. Sur les 50 meilleurs établissements, le premier a obtenu un indice de 0,54 et le cinquantième un indice de 1,70.

L'information du public

Les établissements qui ont accepté de répondre au questionnaire sur les 750 interrogés se distinguent par leur transparence et leur capacité à prendre en compte les demandes d'information du public. Une pénalité a été attribuée aux établissements qui ont refusé de répondre. Il est à noter que parmi les 50 établissements les mieux classés, tous ont répondu.

Source : *Le Point*, no. 1652, 13 mai 2004.

Questions

1. Si vous étiez le directeur d'un hôpital, que pourriez-vous faire pour améliorer votre classement ?
2. Que pensez-vous des avantages et des inconvénients des exercices d'étalonnage de ce type ? Argumentez en utilisant d'autres classements.
3. Pourrait-on envisager d'étalonner les hôpitaux par rapport aux meilleures pratiques, tous secteurs confondus ? Selon quelles bases de comparaison ?

comparaisons (en particulier dans les services) prennent souvent la forme de classements. Ces comparaisons doivent être réalisées pour chacune des activités de l'organisation et mesurer sa performance globale. Bien utilisée, cette approche aide à mettre en perspective les ressources et la performance d'une organisation, tout en insistant sur le fait que c'est bien la position relative qui importe lorsqu'on souhaite évaluer sa capacité stratégique. Au cours des années 1990, dans certains services publics comme les hôpitaux, les autorités de tutelle ont mis en place des procédures systématiques de comparaison permettant de définir des normes de progrès. Cependant, un des risques des normes sectorielles – que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public – réside dans le fait que l'industrie dans son ensemble peut souffrir d'un niveau de performance très insuffisant, au point d'être sévèrement concurrencée par des produits ou services de substitution qui répondent mieux aux attentes des clients. En ce cas, la comparaison avec les concurrents directs n'offre que peu d'intérêt. C'est pourquoi il est également nécessaire de mesurer l'utilisation des ressources et compétences par rapport à des substituts, voire par rapport à d'autres industries, comme nous le verrons ci-après. Un autre danger d'un étalonnage purement sectoriel est que les frontières des industries peuvent s'estomper du fait de la concurrence ou de la convergence. Les chaînes de grande distribution concurrencent ainsi peu à peu les banques en proposant des prêts, des cartes de paiement et des livrets d'épargne. Distributeurs et banquiers doivent donc incorporer cette nouvelle concurrence dans leurs normes sectorielles.

- *L'étalonnage avec les meilleures pratiques*. Les insuffisances de l'analyse des normes sectorielles ont poussé les organisations à rechercher des comparaisons plus larges, de manière à repérer les *meilleures pratiques*, par-delà les frontières de leur industrie. Par exemple, HP a comparé son service de crédit par téléphone à celui d'une grande banque, l'hôpital Karolinska en Suède a nettement amélioré la vitesse de prise en charge et de traitement des patients en analysant les processus d'une usine automobile, et British Airways a réduit le temps d'escale de ses avions en s'inspirant des arrêts aux stands lors des grands prix de Formule 1[39]. Réciproquement, la division d'aciers pour emballage de Arcelor a transposé les procédures de réponse aux clients utilisées par British Airways. L'intérêt de l'étalonnage ne réside pas seulement dans des comparaisons inter sectorielles, mais plutôt dans la contestation des schémas de pensée établis. Beaucoup de managers estiment que les améliorations de performance sont incrémentales, du fait d'une évolution progressive des ressources et compétences. Or, certaines organisations peuvent être menacées par des concurrents qui obtiennent de profondes ruptures dans leur niveau de performance, que ce soit dans une fonction donnée ou dans leur capacité à intégrer plusieurs activités. L'étalonnage par rapport à ces meilleures pratiques peut donc permettre de démontrer que certains écarts de performance dépassent largement le cadre d'une amélioration graduelle. Cependant, l'étalonnage se limite souvent à cette prise de conscience de la nécessité de décupler la capacité stratégique. Il est ensuite indispensable de comprendre comment la situation peut être améliorée.

Pour les organisations de service, un problème crucial tient dans le fait que l'amélioration des performances dans un secteur quelconque – en particulier en

ce qui concerne la vitesse et la fiabilité – rehausse le niveau d'attente des clients pour *tous les services* auxquels ils ont recours : si les banques mettent en place une consultation des comptes par Internet ou par serveur vocal, les assurances, les organismes de crédit, voire la sécurité sociale ou les centres des impôts sont tôt ou tard contraints de faire de même. Un étalonnage sur les meilleures pratiques permet ainsi de contester les standards de performance établis. Bien entendu, les organisations peuvent considérer ces comparaisons de manière positive et non comme des menaces. L'étalonnage peut être utilisé pour repérer des opportunités permettant de surpasser largement les concurrents établis en s'appuyant sur certaines activités ou certains processus identifiés comme distinctifs. On retrouve ici la notion de stratégie construite à partir des capacités, examinée précédemment.

L'intérêt de l'étalonnage

L'intérêt de l'étalonnage ne réside pas dans le détail mécanique des comparaisons mais dans l'impact qu'elles peuvent avoir sur les comportements. On peut le considérer comme un processus permettant de vaincre les inerties et les certitudes, mais il recèle également des dangers :

- Une des plus sévères critiques adressées à l'étalonnage est qu'il conduit à une situation dans laquelle « on obtient ce que l'on mesure[40] ». L'aspect mécanique du processus peut prendre le dessus, voire déboucher sur des comportements contraires à l'objectif recherché. Le classement des universités ou des hôpitaux peut ainsi conduire à de sérieux problèmes. Les écoles de commerce et les facultés de gestion sont ainsi fréquemment comparées par la presse économique, parfois sur le plan international, à partir de facteurs comme la qualité de l'enseignement, les publications de recherche, la notoriété auprès des employeurs ou le succès des diplômés en termes de salaires à l'embauche. Cela contraint les chercheurs à publier leurs articles dans certaines revues (celles qui sont prises en compte dans le classement) et les responsables de programme à sélectionner des étudiants dont on peut prévoir (étant donné notamment leur niveau social d'origine) qu'ils auront moins de mal à atteindre les standards de salaire. Tout cela a bien peu de rapport avec la qualité de l'enseignement dispensé. De même, depuis que la durée d'attente à l'accueil est devenue un indicateur de performance des hôpitaux au Royaume-Uni, les dirigeants hospitaliers ont modifié les processus d'admission afin de reporter l'attente après le premier examen. Il apparaît ainsi que lorsque les fondements de l'étalonnage sont corrompus, il peut conduire à une réorientation des stratégies dans une direction dévoyée, qui ne mène pas à une performance supérieure. Du fait du poids des classements dans certains marchés, les responsables peuvent être tentés – voire contraints – de gérer en priorité les indicateurs et seulement accessoirement leur organisation. De plus, si toutes les organisations allouent leurs ressources de manière à optimiser leur classement, il en résulte une standardisation de l'offre préjudiciable à toute forme d'innovation.
- Étant donné que l'étalonnage compare les ressources et les résultats – et non les compétences –, il ne permet pas d'identifier les véritables raisons du succès ou de l'échec des organisations. Un étalonnage peut ainsi démontrer qu'une

organisation est moins performante en matière de service clientèle qu'une autre, mais il n'expliquera pas pourquoi. Cependant, s'il est bien orienté, l'étalonnage peut encourager les managers à rechercher eux-mêmes ces raisons et donc à comprendre comment leurs compétences pourraient être améliorées. Pour cela, il est nécessaire d'observer et de comprendre comment les organisations qui obtiennent les meilleurs résultats se comportent, si ces pratiques peuvent être imitées, voire améliorées.

3.6.4 Les forces et faiblesses

Les points que nous avons abordés tout au long de ce chapitre permettent de mieux comprendre la capacité stratégique d'une organisation. Les messages clés issus de l'analyse des facteurs clés de l'environnement (voir le chapitre 2) et de l'analyse des compétences fondamentales de l'organisation (introduite dans ce chapitre) peuvent être résumés au moyen d'une analyse SWOT (voir la section 2.5.3 et le schéma 2.12). Cette analyse peut également se révéler utile pour générer des options stratégiques (voir la section 7.2.5 dans le chapitre 7) et évaluer les choix (voir la section 7.4 dans le chapitre 7).

L'illustration 3.7 montre que Renault, avant sa prise de contrôle de Nissan, possédait déjà une bonne capacité d'innovation et une gamme de produits convaincante, comprenant notamment plusieurs modèles de monospaces. De plus, son image et son développement technologique bénéficiaient largement de son implication en Formule 1. Cependant, l'entreprise présentait également des faiblesses vis-à-vis des facteurs clés de succès de son environnement. Elle était trop petite par rapport à ses principaux concurrents (ce qui limitait sa capacité de négociation auprès des fournisseurs), pas assez présente dans le haut de gamme (pourtant générateur d'image et d'expérience) et trop centrée sur le marché européen, sur lequel la surcapacité, l'intensité concurrentielle, les impératifs écologiques et la pression fiscale constituaient autant de menaces. Ces contraintes étaient moins présentes sur les marchés émergents d'Europe de l'Est, d'Asie ou d'Amérique latine, ce qui en faisait des opportunités de développement tout à fait prometteuses, à côté de l'apparition de nouveaux types de véhicules susceptibles de se substituer aux berlines classiques (monospaces en Europe, 4 × 4 en Amérique du Nord, etc.). Au total, avant 1998, la capacité stratégique de Renault ne lui permettait pas de maîtriser les facteurs clés de son environnement. Certains choix passés semblaient particulièrement contestables, comme la cession de la division américaine – pourtant propriétaire de Jeep – au début des années 1990 ou le maintien de la majorité du capital entre les mains du gouvernement français, qui avait largement provoqué l'échec de la fusion avec Volvo. Cependant, avec les prises de contrôle successives de Nissan, Samsung et Dacia, la capacité stratégique de Renault a fortement évolué, lui donnant de bien meilleurs atouts dans la maîtrise des évolutions de son environnement : présence mondiale, taille beaucoup plus importante, portefeuille de marques permettant de couvrir tout un éventail de segments de marché, très bonne implantation sur le marché des 4 × 4, etc. Si sur le plan financier ces opérations de fusions acquisitions ont été risquées, sur le plan stratégique elles constituaient des orientations tout à fait pertinentes, typiques d'une approche de stratégie déduite à partir des conditions environnementales.

Illustration 3.7

L'analyse SWOT de Renault

L'analyse SWOT permet de résumer les relations entre les principales influences environnementales et la capacité stratégique de l'organisation.

Le tableau ci-dessous présente l'analyse SWOT du constructeur automobile Renault à la fin de 1998 (hors véhicules utilitaires). Après avoir frôlé la faillite au milieu des années 1980 (plus de 1,6 milliards d'euros de pertes en 1985), Renault a réussi à rétablir une bonne image de marque en Europe, grâce à la mise en place d'une politique de qualité totale, à de nombreuses victoires en Formule 1 et à une gamme de produits attractive et innovante (Espace, Twingo, Scénic, Kangoo, Modus, etc.).

La santé financière de l'entreprise a été rétablie dès 1994, malgré l'échec de l'alliance avec le Suédois Volvo, pour atteindre un bénéfice net de 1,6 milliards d'euros en 1998. La Régie nationale des automobiles Renault a été privatisée en 1996, pour devenir Renault Société Anonyme. Cependant, en 1998, seulement 16 % des ventes étaient réalisées hors d'Europe et le succès était uniquement dû à des voitures d'entrée et de milieu de gamme. À la différence de la quasi-totalité des autres groupes automobiles, Renault ne disposait que d'une seule marque, censée répondre aussi bien aux attentes des acheteurs d'une Twingo à 8 000 euros qu'à ceux d'une Vel Satis à 45 000 euros. D'ailleurs, les véhicules de prestige de la marque ne connaissaient qu'une diffusion confidentielle. Enfin, la taille limitée de l'entreprise ne lui permettait pas de réaliser des économies d'échelle comparables à celles de ses plus gros concurrents, General Motors, Ford, Toyota, Volkswagen ou DaimlerChrysler.

En 1999, Renault acquit 38,5 % du capital du constructeur japonais Nissan, formant ainsi le quatrième groupe automobile mondial en volume. Nissan était fortement présent en Asie et en Amérique du Nord, avec notamment une marque de prestige (Infinity) et une solide réputation dans les 4x4. Renault prit ensuite le contrôle de l'activité automobile de Samsung en Corée du Nord, puis du constructeur roumain Dacia. Ces différentes acquisitions – bien qu'initialement contestables en termes de coût financier – furent couronnées de succès.

En 2004, Renault réalisa un bénéfice de 3,5 milliards d'euros pour un chiffre d'affaires de 40,7 milliards – notamment grâce à Nissan –, alors que le lancement de la Dacia Logan à 5 000 euros (voir l'illustration 2.9 dans le chapitre 2) laissait espérer une considérable croissance en volume.

Questions

1. Peut-on déduire du tableau ci-dessous que les éléments qui atteignent les plus hauts scores dans les deux colonnes de droite (tant en positif qu'en négatif) constituent les principales forces et faiblesses de l'entreprise ?
2. Que peut-on déduire des scores figurant sur les deux dernières lignes en ce qui concerne la capacité de l'entreprise à répondre aux évolutions de son environnement ?
3. Parmi les évolutions clés de l'environnement, peut-on clairement identifier quelles sont les opportunités et quelles sont les menaces ?
4. Peut-on dire qu'en 1998 la capacité stratégique de Renault lui permettait de maîtriser les facteurs clés de succès de son environnement ?
5. Construisez le SWOT du groupe Renault Nissan en 2005. En quoi diffère-t-il de celui de Renault en 1998 ?

	Évolutions clés de l'environnement					
Forces et Faiblesses	**Saturation des marchés développés**	**Pression écologique et fiscale croissante en Europe**	**Potentiel des marchés émergents (Asie, Amérique latine)**	**Substitution des berlines par les monospaces et véhicules de loisir**	**+**	**–**
Principales forces						
• Gamme de produits	+		+ +	+ +	5	
• Capacité d'innovation	+ +		+	+	4	
• Image en Formule 1	+		+		2	
Principales faiblesses						
• Ventes très concentrées en Europe	– – –	– –	– –			7
• Taille par rapport aux principaux concurrents	– –		–			3
• Échec dans le haut de gamme (marque unique)	–			–		2
+	4	0	4	3		
–	6	2	3	1		

Au total, l'analyse SWOT peut être utilisée pour déterminer les choix stratégiques et leur pertinence par rapport à l'adéquation entre la capacité stratégique et les facteurs clés de succès. Cependant, pour tirer le maximum d'informations de ce modèle, il peut être intéressant d'établir en fait plusieurs SWOT :

- On peut construire un SWOT avant certaines décisions stratégiques et un SWOT après qu'elles ont été prises (éventuellement sous forme prévisionnelle), afin de déterminer si l'adéquation entre la capacité stratégique et les facteurs clés de succès s'est améliorée ou dégradée. Cela permet de juger de la pertinence stratégique de ces décisions.
- D'autre part un SWOT de l'entreprise et un SWOT de ses principaux concurrents, afin de comparer leur maîtrise respective des facteurs clés de succès de l'environnement. On rejoint ici la notion d'étalonnage vue dans la section précédente.

3.7 Le management de la capacité stratégique

Dans la précédente section, nous avons montré comment il est possible de diagnostiquer la capacité stratégique. Cette section expose ce que les managers devraient faire pour gérer et si possible améliorer cette capacité, soit lorsque le niveau seuil n'est pas atteint, soit lorsque de nouvelles sources d'avantage concurrentiel ont été identifiées. Nous examinerons successivement (a) les limites du management de la capacité stratégique, (b) l'exploitation et le renforcement des capacités, (c) la gestion des ressources humaines dans le cadre du développement de capacités et (d) la construction de capacités dynamiques.

3.7.1 Les limites du management de la capacité stratégique

Une des leçons qui émergent de la compréhension des capacités stratégiques est que la plupart du temps les sources les plus précieuses d'avantage concurrentiel résident dans des aspects de l'organisation qu'il est très difficile de discerner et d'expliciter. Cela soulève des questions particulièrement ardues pour les managers. Comment est-il possible de gérer quelque chose d'imprécis ? Dans l'illustration 3.2, une grande partie des capacités de Plasco provenait d'activités que les dirigeants ne géraient pas directement. Devraient-ils chercher à le faire ou devraient-il préserver la situation actuelle ? Des recherches[41] ont étudié cette question en relation avec la notion d'ambiguïté causale (voir la section 3.4.2), dont il ressort qu'en fonction de ce qu'ils comprennent et de ce qu'ils valorisent, les managers doivent être capables de déterminer leur degré d'intervention. Trois situations peuvent ainsi se présenter :

- *Les compétences sont valorisées mais incomprises*. Les managers peuvent savoir que certains processus et certaines activités de leur organisation ont un impact positif, sans pour autant comprendre la nature exacte de cet impact. La création de valeur peut ainsi dépendre de savoir-faire locaux très spécialisés ou d'une combinaison complexe de comportements routiniers. Dans ce cas, les managers doivent veiller à ne pas perturber les fondements de la capacité stratégique en voulant trop bien les analyser. Pour autant, ils doivent constamment s'assurer que le système génère toujours une valeur pour les clients.

- *Les compétences ne sont pas valorisées*. Dans cette situation, les managers connaissent les activités et les processus de leur organisation, mais ils ne réalisent pas leur impact positif en termes de création de valeur. Il existe alors un risque qu'ils prennent des décisions préjudiciables, comme supprimer des fonctions, des postes ou des services qui étaient pourtant à l'origine de l'avantage concurrentiel, actuel ou potentiel. Cela arrive fréquemment dans des organisations dont les dirigeants souffrent de myopie court-termiste. Obnubilés par la réduction des coûts, ils en viennent à négliger la création de valeur. Or, il n'est justifiable de réduire un coût que dans la mesure où cela n'influe pas sur la valeur, ce qui est d'ailleurs extrêmement rare.
- *Les compétences sont reconnues et valorisées*. Cela correspond à la situation décrite dans l'illustration 3.2 à propos de Plasco. Dans ce cas, les managers peuvent nourrir et développer les compétences fondamentales, par exemple en s'assurant que l'orientation générale de l'organisation les soutient et les renforce. Le danger est alors que les dirigeants cherchent à préserver ces capacités à tout prix, ce qui peut déboucher sur un excès de formalisation et de codification. Devenues incontestables, gravées dans la pierre, elles risquent alors de provoquer une dérive stratégique.

3.7.2 L'exploitation et le renforcement des capacités

Certaines décisions peuvent permettre de développer les capacités stratégiques, à la fois en interne et par rapport à l'environnement :

- *L'extension des meilleures pratiques*. Il est possible que les managers identifient des capacités stratégiques locales, qui bénéficient à une division ou à un domaine d'activité stratégique donné, mais pas à l'ensemble de l'organisation. Ils peuvent alors tenter d'étendre ces meilleures pratiques à toute la structure. Alors que cela peut sembler simple, des recherches[42] ont montré que ce n'est pas le cas. Les capacités développées par une partie de l'organisation peuvent en effet se révéler particulièrement difficiles à transférer à d'autres, essentiellement du fait de problèmes liés à la gestion du changement (voir le chapitre 10).
- *L'ajout et l'évolution d'activités*. Serait-il possible d'ajouter des activités ou de faire évoluer celles qui existent afin de renforcer leur impact sur la maîtrise des facteurs clés de succès ? Pour reprendre l'illustration 3.2, pourrait-on déterminer chez Plasco des manières de répondre encore plus vite aux besoins des clients ?
- *L'exploitation des compétences*. Une compétence fondamentale peut être utilisée pour créer de nouveaux marchés en changeant les règles du jeu établies. On peut évoquer l'exemple de Canon, qui dans les années 1970 s'est appuyé sur ses compétences en miniaturisation et en commercialisation auprès du grand public afin de redéfinir le marché du photocopieur, jusque là dominé par les machines complexes – mais coûteuses et encombrantes – proposées par Xerox. L'avantage de cette approche est qu'en cas de réussite l'innovateur va reconfigurer le marché en fonction de sa capacité stratégique, qui sera difficilement imitable par les concurrents. On voit ici apparaître une idée essentielle du débat entre stratégie déduite et stratégie construite, déjà évoqué dans

le chapitre 1 : l'environnement n'est pas une donnée incontestable mais plutôt le résultat des stratégies déjà déployées par les leaders établis. Si l'on se contente de s'adapter au marché tel qu'il est, on risque de jouer le jeu des concurrents les plus puissants, *a priori* avec moins d'expérience et donc moins de talent. On peut au mieux réussir à les imiter, mais cela implique des investissements considérables sur des ressources et compétences qu'ils maîtrisent déjà. En revanche, en changeant les règles du jeu, en perturbant les repères établis, en contestant les positions acquises, une organisation peut reformater l'environnement et réorienter la perception de la valeur à partir de sa propre capacité stratégique, construisant ainsi un avantage concurrentiel que les leaders en place, handicapés par la certitude de leur succès passé, auront bien du mal à égaler. La construction de nouvelles activités à partir des compétences est également un des fondements de la diversification (voir la section 6 du chapitre 6)[43].

- *Construire sur des faiblesses apparentes.* Des recherches[44] ont montré que lorsqu'elles sont incapables d'égaler la capacité stratégique de leurs concurrents, les firmes peuvent développer un avantage concurrentiel à partir de ce qui était historiquement considéré comme des ressources ou des activités sans valeur, par exemple des équipes peu productives, des divisions peu performantes ou des relations clientèles difficiles. Pour parvenir à ce résultat, il convient d'identifier le bénéfice potentiel de ces activités en relation avec certaines opportunités de marché, puis de les développer au travers d'expérimentations, de préférence à l'extérieur des structures principales de l'organisation. Bien entendu, une telle approche suppose une culture apte à soutenir ce type d'initiatives.
- *L'arrêt d'activités*[45]. Parmi les activités actuelles, celles qui ne sont pas centrales dans la création de valeur pourraient-elles être restructurées, externalisées[46], voire abandonnées ? Cela peut parfois se révéler judicieux, en permettant de concentrer le personnel de l'organisation sur les activités véritablement génératrices de valeur.
- *La scission d'activités.* Il peut arriver qu'à l'intérieur d'un même domaine d'activité stratégique, ce ne soient pas les mêmes capacités qui permettent de répondre aux exigences de segments de clients distincts. De fait, il peut se révéler nécessaire de scinder un domaine d'activité stratégique autour de l'identification de capacités stratégiques différemment valorisées par la clientèle.
- *Le développement externe de capacités.* Il peut également être possible de développer des capacités en externe. Les managers peuvent par exemple chercher à développer des capacités en construisant des relations avec d'autres organisations. Une des principales raisons qui poussent les entreprises à conclure des alliances (voir la section 7.3.3 dans le chapitre 7) ou à mener des opérations d'acquisition (voir la section 7.3.2 dans le chapitre 7) est la volonté d'acquérir de nouvelles capacités stratégiques.

3.7.3 Gérer les ressources humaines pour le développement des capacités

Une des leçons à retenir de ce chapitre est que la capacité stratégique repose souvent sur les activités quotidiennes des individus au sein de l'organisation.

Par conséquent, il est important de développer l'aptitude des individus à reconnaître le rôle de leurs tâches en termes de construction des capacités stratégiques.

- Il peut être possible de centrer la politique de *formation* du personnel sur le développement des capacités stratégiques. Souvent les entreprises conçoivent des programmes de formation trop généraux, alors qu'il peut être plus pertinent de focaliser la formation du personnel sur le développement des compétences qui sous-tendent l'avantage concurrentiel. Une société d'ingénierie, tout en reconnaissant l'incontestable expertise technique de son personnel, avait ainsi constaté que ses concurrents disposaient de compétences tout à fait comparables et qu'en revanche, il était indispensable de développer la capacité d'innovation du personnel en termes de services à valeur ajoutée pour les clients. Ils décidèrent donc de modifier leurs programmes de formation en conséquence.
- Les politiques de *recrutement* et de *promotion* peuvent être utilisées afin de développer certaines compétences. Dans les années 1990, le cabinet d'audit KPMG a ainsi réalisé que ses futurs associés devraient être plus compétents en termes de management général. Pour cela, ils modifièrent leurs politiques de recrutement et de promotion afin de favoriser les individus détenant ce type de compétences. De même, une compagnie pétrolière qui cherchait à établir son avantage concurrentiel à partir de relations étroites avec ses principaux clients industriels s'assura que c'étaient bien les managers qui correspondaient à ce profil qui étaient promus et nommés dans les différentes filiales qui en avaient le plus besoin.
- Plus généralement, il peut être important de *faire prendre conscience* aux individus de l'impact stratégique de leurs tâches et de leurs décisions. Dans beaucoup d'organisations, de nombreux individus se plaignent du fait que personne ne reconnaît la valeur de leurs actes. Pourtant, même si ce que font les membres d'une organisation au jour le jour n'est généralement pas qualifié de « stratégique », c'est bien à ce niveau que se construisent et se renforcent les capacités qui fondent l'avantage concurrentiel. Aider les individus à comprendre en quoi leur travail est lié à la stratégie peut à la fois renforcer leur implication et permettre de s'assurer qu'ils continueront à contribuer positivement à la construction du succès collectif.

3.7.4 La construction des capacités dynamiques

Lorsque les conditions concurrentielles évoluent rapidement, les entreprises doivent être capables de construire des capacités dynamiques (voir la section 3.4.4), afin de réajuster continuellement leurs compétences. Plus précisément, leur capacité stratégique repose alors sur leur aptitude à apprendre. Dans un tel contexte, les caractéristiques de ce qu'il est convenu d'appeler une « organisation apprenante » sont les suivantes :

- La reconnaissance du rôle de *l'intuition* des membres de l'organisation.
- L'acceptation et l'encouragement d'idées différentes, voire *contradictoires*.
- L'idée que *l'expérimentation* est la norme et un des fondements du processus d'apprentissage.

Les managers doivent chercher à protéger et à favoriser ces comportements. Il est en effet probable qu'au sein de l'organisation, les individus qui présentent les meilleures aptitudes en termes d'apprentissage soient ceux qui détiennent le moins de pouvoir, du fait de leur jeune âge dans la hiérarchie. Les dirigeants doivent donc les soutenir et les encourager.

Les managers doivent également envisager quelles activités additionnelles pourraient aider l'apprentissage, repenser la manière dont l'organisation est structurée (voir le chapitre 8) et quelles stratégies pourraient permettre de renforcer les capacités dynamiques. L'organisation peut ainsi constituer des équipes projets ou établir des unités autonomes afin de délimiter un territoire propice à l'épanouissement de ses membres les plus innovants.

Dans un tel contexte, les leçons tirées du management des connaissances organisationnelles peuvent se révéler utiles. Nous avons souligné précédemment dans ce chapitre que les systèmes formalisés ne font que capturer les connaissances les plus explicites, ce qui est largement insuffisant lorsqu'on cherche à construire des capacités stratégiques dans des conditions dynamiques. Par-delà les systèmes informatisés, les intranets et les bases de connaissances, il est donc fondamental d'établir une culture et une structure qui encouragent le partage et l'apprentissage. D'ailleurs, plus on met l'accent sur les systèmes formels, plus les capacités dynamiques seront inhibées ou contraintes.

À partir de cet argument, Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi[47] affirment que les organisations réellement innovantes sont celles qui sont capables de modifier et d'accroître les connaissances des individus afin de créer une *spirale d'interactions* entre les connaissances tacites et les connaissances explicites, grâce aux quatre processus présentés dans le schéma 3.9 :

- La *socialisation* consiste à organiser le partage d'expérience entre les individus, ce qui leur permet d'acquérir les connaissances tacites des autres sans recourir à un système formel ou à une verbalisation. Le système de l'apprentissage dans l'artisanat est un bon exemple de ce processus. Les connaissances se transmettent par imprégnation permanente et non par l'existence de cours, de conférences ou de manuels.
- L'*extériorisation* consiste à traduire les connaissances tacites en concepts explicites. C'est un processus extrêmement difficile à mettre en œuvre, qui nécessite le recours à de multiples méthodes telles que la construction de modèles, l'utilisation de métaphores ou d'analogies.
- La *combinaison* consiste à rassembler systématiquement les concepts dans un « système de connaissances », par exemple en reliant des corpus distincts de connaissances explicites. Les individus peuvent construire un tel système à l'aide de réunions, par la réalisation de documents communs ou grâce à l'utilisation de logiciels de travail en groupe.
- L'*intériorisation* consiste à transformer les connaissances explicites en connaissances tacites et en routines organisationnelles. Elle correspond largement à la notion d'apprentissage par l'action.

Par-delà ces différentes considérations, les managers doivent s'interroger sur les éventuels inconvénients de leur capacité actuelle à obtenir un avantage concurrentiel. Les activités qui fondent le succès risquent ainsi de devenir trop profondément

encastrées dans les routines de l'organisation, jusqu'à se transformer – comme nous l'avons souligné dans la section 3.4.2 – en *points de blocage*.

Schéma 3.9 Les processus de création des connaissances

Des… / … Aux	Connaissances tacites	Connaissances explicites
Connaissances tacites	**Socialisation** (partage des connaissances)	**Extériorisation** (conceptualisation des connaissances)
Connaissances explicites	**Intériorisation** (opérationalisation des connaissances)	**Combinaison** (systématisation des connaissances)

Résumé

- La *capacité stratégique* est le niveau de ressources et de compétences qui permet à une organisation de survivre et de prospérer. L'*avantage concurrentiel* est obtenu par les organisations qui sont capables de développer des capacités stratégiques plus appréciées par les clients et les principales parties prenantes, d'une manière difficile à imiter par les concurrents.
- Les capacités stratégiques rassemblent des *ressources* (tangibles et intangibles) et des *compétences* (qui correspondent à la manière dont les ressources sont utilisées et déployées). Les organisations doivent disposer d'un *niveau seuil* de ressources et compétences pour pouvoir intervenir sur un marché. Si elles entendent obtenir un avantage concurrentiel, elles doivent détenir des ressources et compétences qui sont à la fois valorisées par les clients et les principales parties prenantes et difficiles à imiter par les concurrents. Les compétences qui satisfont à ces deux critères sont appelées des *compétences fondamentales*.
- La *réduction des coûts* ne saurait constituer une stratégie à elle seule, car elle entraîne plutôt des réductions de prix que des augmentations de profit. Si les gaspillages de ressources doivent être évités, la réduction des coûts ne doit jamais se faire au détriment de la création de valeur.
- La pérennité de l'avantage concurrentiel repose avant tout sur les capacités stratégiques *valorisées*, *rares*, *robustes* (c'est-à-dire difficiles à imiter) et *non substituables*.
- Dans des conditions changeantes, il est peu probable que les capacités stratégiques restent stables. Il est alors nécessaire de s'appuyer sur des *capacités dynamiques*, c'est-à-dire sur l'aptitude à faire continuellement évoluer les capacités stratégiques.
- L'analyse de la *chaîne de valeur* et de la *filière* aide à comprendre comment la valeur est générée et comment elle peut être développée.
- Les activités qui fondent les capacités stratégiques d'une organisation peuvent être comprises grâce à une *cartographie des activités*.
- L'*étalonnage* peut être utile pour comprendre la performance relative des organisations et pour contester les certitudes des managers à propos de leurs niveaux de résultats.
- Une *analyse SWOT* permet de synthétiser la compréhension des forces et faiblesses de l'organisation par rapport aux menaces et opportunités de l'environnement.
- Les managers doivent comprendre en quoi consiste le management des capacités stratégiques de leur organisation, en termes d'exploitation des capacités, de gestion des ressources humaines et de construction de capacités dynamiques.

Débat — L'approche par les ressources est-elle inutile ?

Certaines recherches ont mis en doute l'intérêt du rôle de la capacité stratégique dans l'obtention d'un avantage concurrentiel.

La critique

Depuis le début des années 1990, l'approche par les ressources connaît un grand succès, à la fois dans les milieux académiques (où de très nombreuses recherches lui sont consacrées) et dans les entreprises (où de plus en plus de managers affirment que leur avantage concurrentiel repose sur la construction de compétences fondamentales). Cependant, deux chercheurs américains, Richard Priem et John Butler ont mis en doute l'intérêt de cette approche[1] :

- *Le risque de tautologie*. Le fondement de l'approche par les ressources est que ce sont les capacités valorisables et rares qui conduisent à l'avantage concurrentiel. Cependant, l'avantage concurrentiel est lui aussi défini en termes de valeur et de rareté. Il apparaît donc que l'avantage concurrentiel est défini par lui-même. De plus, dire qu'une organisation surpasse les autres du fait qu'elle dispose de meilleures ressources ou de meilleures compétences peut sembler quelque peu trivial. Cela n'a d'intérêt que si l'on est capable de déterminer quelles capacités sont importantes et pourquoi.
- *Le manque de précision*. Par ailleurs, l'approche par les ressources reste généralement vague sur ce que sont réellement les capacités stratégiques. C'est notamment le cas lorsque les managers parlent de leurs ressources et compétences : qu'ils évoquent l'expertise en management, l'innovation ou encore la culture organisationnelle pour expliquer le succès de leur organisation, les véritables activités et processus qui fondent ce succès ne sont pas explicités. Cette remarque vaut particulièrement pour le concept de connaissance tacite, qui est certainement correct sur le plan descriptif, mais particulièrement difficile à utiliser par les praticiens : comment peut-on gérer ce qui par essence est insaisissable ? Nous avons soulevé ce point au début de la section 3.6.2.

De fait, selon Priem et Butler, se contenter de conseiller aux managers d'obtenir des ressources rares, valorisables, difficiles à imiter et non substituables afin de posséder un avantage concurrentiel ne les aide pas véritablement dans la pratique.

La réponse

Jay Barney, l'un des principaux partisans de l'approche par les ressources, reconnaît que cette critique est utile[2]. Il accepte par exemple l'argument selon lequel il est nécessaire de mieux comprendre comment les ressources sont utilisées ou de quelle manière les individus contribuent à l'avantage concurrentiel. Cependant, il est convaincu de la pertinence de l'approche par les ressources, car elle pousse les managers à identifier et à développer des capacités stratégiques.

D'autres chercheurs sont plus explicites. Anne Marie Knott a ainsi étudié de quelle manière les capacités peuvent être gérées et transférées entre des organisations, au travers de l'exemple de la franchise[3]. Elle montre que les compétences d'un franchiseur (processus et activités) peuvent être transférées à ses franchisés sans pour autant être imitées par ses concurrents. Elle en conclut que l'avantage concurrentiel réside dans la capacité du franchiseur à transmettre ses compétences aux franchisés. Priem et Butler pourraient répondre que cette observation est certainement correcte, mais que les processus, les activités, les compétences et les capacités impliquées ne sont toujours pas explicitées.

De tout cela, on peut reconnaître que s'il est effectivement difficile d'identifier précisément les capacités stratégiques – ce qui peut d'ailleurs être une erreur, car comme nous l'avons vu on facilite alors leur imitation par les concurrents –, on ne peut contester que certaines entreprises (par exemple Nike, JCDecaux, Canon, Sony ou Free) ont établi leur supériorité non pas du fait d'une meilleure maîtrise des conditions environnementales, mais bien grâce à une meilleure exploitation de leurs spécificités internes. La notion de stratégie construite est incontestable.

Sources :
1. R. Priem et J.E. Butler, « Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? », *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 1 (2001), pp. 22-40.
2. J. Barney, « Is the resources-based "view" a useful perspective for strategic management ? », *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 1 (2001), pp. 41-56.
3. A.M. Knott, « The organisational routines factor market paradox », *Strategic Management Journal*, vol. 24, numéro spécial (2003), pp. 929-943.
4. F. Fréry et H. Laroche, « Stratégie : s'adapter ou construire », dans *L'art du management* (collectif), Village Mondial, 1997.

Questions

1. Pour pouvoir gérer des capacités stratégiques de manière à obtenir un avantage concurrentiel, dans quelle mesure est-il nécessaire de les expliciter ?
2. S'il était possible d'identifier spécifiquement la capacité stratégique d'une entreprise, cela faciliterait-il plutôt son renforcement en interne ou son imitation par les concurrents ? Donnez un exemple.

Lectures recommandées

- Pour une compréhension de l'approche par les ressources, voir J. Barney, « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17 (1991), pp. 99-120. D.J. Teece, G. Pisano et A. Shuen, « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7 (1997), pp. 509-534, proposent un bon résumé de cette approche et abordent également la notion de capacités dynamiques.
- Pour une vision moins académique du concept de compétences, voir G. Hamel et C.K. Prahalad, *La conquête du futur*, InterEditions, 1995.
- Une présentation détaillée du concept de chaîne de valeur et de ses applications figure dans M. Porter, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986. Porter a également présenté le concept de « systèmes d'activités » – proche de la cartographie des activités – dans son article « Plaidoyer pour un retour de la stratégie », *L'Expansion Management Review*, no. 84 (1997).
- J. Kay, *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, 1993, présente de nombreux aspects des liens entre la capacité stratégique et la performance concurrentielle.

Travaux pratiques

● Signale des exercices d'un niveau plus avancé

1. Utilisez les schémas 3.1 et 3.2 pour identifier les ressources et compétences d'une organisation qui vous est familière.
2. Effectuez une analyse de la capacité stratégique d'une organisation qui vous est familière. Identifiez les capacités qui satisfont éventuellement aux critères de (a) valorisation, (b) rareté, (c) robustesse et (d) non-substituabilité (voir la section 3.4).
3. Expliquez pourquoi l'organisation que vous avez étudiée dans l'exercice 3.2 ci-dessus obtient – ou n'obtient pas – un avantage concurrentiel. Cet éventuel avantage (ou son absence) est-il fondé sur des capacités spécifiques ou sur une combinaison d'activités (si vous n'avez pas réalisé une cartographie des activités en 3.2, faites-le ici) ?
4. En vous référant aux schémas 3.6 et 3.7, identifiez les activités génératrices de valeur d'une organisation qui vous est familière, à la fois en interne et en relation avec la filière dans laquelle elle opère.
5. ● Montrez comment les compétences fondamentales au sein d'une industrie ou d'un service public de votre choix ont évolué au cours du temps. Quelles ont été les causes de ces évolutions ? Comment la position relative des différents concurrents a-t-elle été modifiée dans le même temps ? Pourquoi ?
6. ● à partir d'un exemple d'étalonnage auquel vous pouvez avoir accès (par exemple un classement d'écoles ou d'universités), réalisez une analyse critique des avantages et des dangers de l'approche qui a été retenue.
7. En vous inspirant de l'illustration 3.7, effectuez une analyse SWOT pour une organisation de votre choix. Justifiez la liste des indicateurs que vous avez retenus, notamment par rapport aux autres analyses que vous avez pu réaliser dans les chapitres 2 et 3. À quelles conclusions parvenez-vous ?

Exercices de synthèse

8. De quelle manière le concept de connaissances organisationnelles est-il lié à (a) la capacité stratégique (voir le chapitre 3), (b) les stratégies concurrentielles (voir le chapitre 5) et (c) la culture (voir les chapitres 4 et 11) ?

9. À quels enjeux une organisation classique est-elle confrontée lorsqu'elle cherche à développer une activité sur Internet ? Quel est l'impact sur le développement de la capacité stratégique (voir les chapitres 3 et 9) et sur la gestion du changement (voir le chapitre 11) ?

Références

1. Le concept de stratégie fondée sur les ressources a été introduit par B. Wernerfelt, « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2 (1984), pp. 171-180. L'idée de construire le développement stratégique d'une organisation à partir des ressources est présentée dans G. Hamel et C.K. Prahalad, « La stratégie à effet de levier », *Harvard L'Expansion*, été 1993, pp. 43-54. Voir également D.J. Teece, G. Pisano et A. Shuen, « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7 (1997), pp. 509-534, ainsi que l'article introductif de D. Hoopes, T. Madsen et G. Walker dans le numéro spécial du *Strategic Management Journal*, « Why is there a resource based view ? », vol. 24, no. 10 (2003), pp. 889-902).
2. Les profits exceptionnels tels qu'ils sont définis ici sont généralement désignés par les économistes sous le terme de *rente*. Voir D. Ricardo, *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, 3e édition anglaise de 1821, Guillaumin, 1847, réédition Flammarion 1977 ; A. Marshall, *Principes d'économie politique*, Giard et Brière, 1906. Pour une explication liée à la stratégie, voir R. Perman et J. Scoular, *Business Economics*, Oxford University Press, 1999, pp. 67-73.
3. L'importance stratégique des ressources intangibles est de plus en plus reconnue. Voir T. Clarke et S. Clegg, *Changing Paradigms: The transformation of management knowledge for the 21st century*, Harper Collins, 2000, p. 342 (il s'agit d'une reprise de la classification des ressources intangibles établie par le cabinet Andersen) ; R. Hall, « The strategic analysis of intangible resources », *Strategic Management Journal*, vol. 13, no.2 (1992), pp. 135-44 et « A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, vol. 14, no. 8 (1993), pp. 607-18.
4. Voir K. Balazs, « Some Like it *Haute*: Leadership Lessons from France's Great Chefs », *Organizational Dynamics*, vol. 30, no. 2, 2001.
5. Un grand nombre d'articles et d'ouvrages sont consacrés à l'importance de l'analyse et de la compréhension des compétences fondamentales : G. Hamel et C.K. Prahalad, « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3 (1990), pp. 79-91 ; G. Hamel et A. Heene (eds), *Competence-based Competition*, Wiley, 1994 ; le chapitre de M. Tampoe, « Getting to know your organization's core competences » dans V. Ambrosini, G. Johnson et K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.
6. Sur la différence entre efficience et efficacité, voir P.L. Bescos, P. Dobler et C. Mendoza Martinez, *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien, 1995.
7. Perman et Scoular présentent les économies d'échelle et leur impact sur différentes industries dans les pages 91 à 100 de leur ouvrage (référence 2 ci-dessus).
8. P. Conley, *Experience Curves as a Planning Tool*, brochure disponible auprès du Boston Consulting Group. Voir également A.C. Hax et N.S. Majluf dans R.G. Dyson (ed.), *Strategic Planning: Models and analytical techniques*, Wiley, 1990.
9. Voir notamment l'ouvrage coordonné par A. Bloch et D. Manceau, *De l'idée au marché*, Vuibert, 2000. Sur la critique de l'avantage pionnier, on peut également se référer à P. Golder et G. Tellis, « Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend ? », *Journal of Marketing Research*, vol. 30, no. 2 (1993), pp. 158-170.
10. Sur la critique de la réduction des coûts, voir par exemple F. Fréry, « Achetons cher et dépensons beaucoup ! », *La Tribune*, 25 février 2004, p. 22.
11. Les critères présentés ici sont comparables – mais pas identiques – à ceux qui sont utilisés dans la plupart des publications académiques qui relèvent de l'approche par les ressources. Ces critères sont généralement désignés sous l'acronyme VRIN, pour *Valeur*, *Rare*, difficile à *Imiter* (ce que nous qualifions de *robustesse*) et *Non substituable*. Le VRIN a été utilisé pour la première fois par J. Barney, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17 (1991), pp. 99-120.
12. D. Leonard-Barton, « Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development », *Strategic Management Journal*, vol. 13 (été 1992), pp. 111-125.

13. Voir la référence 11 ci-dessus.
14. Nous utilisons le terme « complexité » alors que d'autres auteurs préfèrent parler d'interconnexion. Voir par exemple K. Cool, L.A. Costa et I. Dierickx « Constructing competitive advantage », dans l'ouvrage dirigé par A. Pettigrew, H. Thomas et R. Whittington, *The Handbook of Strategy and Management*, Sage, 2002, pp. 55-71.
15. J. Rifkin, *L'âge de l'accès*, La Découverte, 2000, donne plusieurs exemples de ce type d'imbrication entre fournisseurs et clients.
16. Pour une discussion détaillée du concept de contrainte de sentier, voir Teece, Pisano et Shuen (référence 1).
17. Voir S. Lippman et R. Rumelt, « Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition », *Bell Journal of Economics*, vol. 13 (1982), pp. 418-438.
18. La distinction entre l'ambiguïté des caractéristiques et l'ambiguïté des liens est expliquée en détail par A.W. King et C.P. Zeithami, « Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox », *Strategic Management Journal*, vol. 22 (2001), pp. 75-99.
19. L'importance de la non substituabilité et l'identification des bases de substitution on été examinées par M.A. Peteraf et M.E. Bergen, « Scanning dynamic competitive landscapes: a market and resource-based framework », *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 10 (2003), pp. 1027-1042.
20. Sur les systèmes experts, voir A. Hatchuel et B. Weil, *L'Expert et le système*, Economica, 1992.
21. David Teece a écrit sur les capacités dynamiques dans l'article cité dans la référence 1 ci-dessus. Plusieurs autres auteurs ont présenté des vues différentes sur la notion de capacités dynamiques, mais ils ont généralement tendance à mettre l'accent sur les processus organisationnels relativement formels, comme le développement de produits, les alliances et les systèmes de prise de décision. Voir par exemple K. Eisenhardt et J. Martin, « Dynamic capabilities: what are they ? », *Strategic Management Journal*, vol. 21 (2000), pp. 1105-1121 ; M. Zollo et S. Winter, « Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities », *Organization Science*, vol. 13, no. 3 (2002), pp. 339-351. Selon une autre interprétation, les capacités dynamiques sont liées à l'apprentissage organisationnel (voir les commentaires à l'introduction), à la manière dont elle est gérée au quotidien et au fait que sa culture tolère, voire encourage, l'apprentissage et l'adaptation.
22. Cette définition est reprise de Teece, Pisano et Shuan (référence 1).
23. Voir K. Eisenhardt et J. Martin (référence 21 ci-dessus).
24. L'importance de l'analyse et de la compréhension des connaissances organisationnelles est examinée dans I. Nonaka, H. Takeuchi et M. Ingham, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck, 1997 ; V. von Kroch, K. Ichijo et I. Nonaka, *Enabling Knowledge Creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press, 2000. Il existe également des recueils d'articles sur les connaissances organisationnelles, notamment un numéro spécial du *Strategic Management Journal* dirigé par R. Grant et J.-C. Spender, vol. 17 (1996) ou la *Harvard Review on Knowledge Management*, HBR Press, 1998.
25. Voir P. Drucker, *L'avenir du management selon Drucker*, Village Mondial, 1999.
26. Voir E. Vaast, « Les communautés de pratique sont-elles pertinentes ? », *Actes de la XIe conférence de l'AIMS*, juin 2002, disponible sur www.strategie-aims.com. Voir également E.C. Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, 1999.
27. Voir I. Nonaka, H. Takeuchi et M. Ingham (référence 24 ci-dessus).
28. L'influence néfaste des systèmes de management des connaissances trop formalisés sur les aspects sociaux du partage d'expérience est présentée par S. Newell, H. Scarbrough et J. Swan, « From global knowledge management to internal electronic fences: contradictory outcomes of intranet development », *British Journal of Management*, vol. 12 (2001), pp. 97-111.
29. Une présentation détaillée du concept de chaîne de valeur et de ses applications figure dans M. Porter, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986.
30. Porter présente les approvisionnements comme une *fonction de support* et non comme une *fonction primaire*. Or, les achats peuvent réellement contribuer, au même titre que la logistique, à la création de valeur, notamment en incorporant des composants et matériaux valorisés par les clients. Considérer les achats comme une fonction de support, c'est les ramener le plus souvent à une simple fonction de réduction des coûts d'approvisionnement, ce qui ne saurait procéder (comme nous l'avons souligné dans la section 2.3.1 du chapitre 2) d'un raisonnement pérenne, donc stratégique.
31. Porter distingue la logistique *amont* (liée aux approvisionnements) et la logistique *aval* (liée aux produits finis) que l'on peut inclure dans la commercialisation, mais cela n'ajoute rien de fondamental au modèle.

32. P. Timmers, *Electronic Commerce*, John Wiley, 2000, pp. 182-193 montre comment les filières sont influencées par les technologies de l'information.
33. La notion de gisement de valeur est examinée par O. Gadiesh et J.L. Gilbert, « Profit pools: a fresh look at strategy », *Harvard Business Review*, mai-juin 1998, pp. 139-147.
34. Sur la notion de migration de la valeur, voir A. Slywotzky, *La migration de la valeur*, Village Mondial, 1998.
35. Un bon exemple de ce type de logiciels permettant d'analyser les capacités organisationnelles est présenté par C. Eden et F. Ackerman, « Mapping distinctive competencies: a systemic approach », *Journal of the Operational Society*, vol. 51 (2000), pp. 12-20.
36. Pour une présentation détaillée de l'utilisation de cette méthode, voir V. Ambrosini, *Tacit and Ambiguous Resources as Sources of Competitive Advantage*, Palgrave Macmillan, 2003.
37. Les problèmes de cette méthode sont présentés par P. Johnson et G. Johnson, « Facilitating cognitive mapping of core competencies », dans l'ouvrage dirigé par A. Huff et M. Jenkins, *Mapping Strategic Knowledge*, Sage, 2002.
38. L'étalonnage est couramment utilisé dans les entreprises et dans les services publics. S. Codling, *Benchmarking Basics*, Gower, 1998 est un bon guide des pratiques d'étalonnage. Voir également J. Halloway, *Identifying Best Practices in Benchmarking*, Chartered Institute of Management Accountants, Londres, 1999. Pour une présentation de l'utilisation de l'étalonnage dans le secteur public, voir M. Wisniewski, « Measuring up to the best : a manager's guide to benchmarking » dans G. Johnson et K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Prentice Hall, 2001, chapitre 5.
39. A. Murdoch, « Lateral benchmarking, or what Formula One Taught an airline », *Management Today*, novembre 1997, pp. 64-7.
40. On appelle ce phénomène la *loi de Goodhart*, du nom de l'ancien économiste en chef de la Banque d'Angleterre de 1997 à 2000, qui avait déclaré (dans le cadre des indicateurs économiques d'un pays) : « Quand une mesure devient une cible, elle cesse d'être une bonne mesure ».
41. Voir la référence 36 ci-dessus.
42. Voir C.A Maritan et T.H. Brush, « Heterogeneity and transferring practices: implementing flow practices in multiple plants », *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 10 (2003), pp. 945-960.
43. Dans leur article de 1990, Hamel et Prahalad (référence 5) ont examiné la possibilité d'exploiter les competences dans le cadre de diversifications liées.
44. Voir D. Miller, « An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability », *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 10 (2003), pp. 961-977.
45. Voir D. Miller (référence 44).
46. Sur l'intérêt de l'externalisation, voir J. Barthélémy, *Stratégies d'externalisation*, Dunod, 2004.
47. Voir I. Nonaka, H. Takeuchi et M. Ingham, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante,* De Boeck, 1997.

Étude de cas

eBay à l'écoute

« Au moins 30 millions de personnes ont acheté et vendu pour plus de 20 milliards de dollars sur eBay en 2003, soit un montant supérieur au produit national brut de 70 pays dans le monde. Plus de 150 000 entrepreneurs ont réalisé la totalité de leur activité sur eBay en y vendant des produits aussi différents que des pilules pour maigrir, des sacs à main de grande marque, des BMW à 30 000 dollars ou des lattes industrielles. Rien que pour les automobiles, il s'en vend plus sur eBay que dans le plus vaste réseau de distribution des États-Unis, le groupe AutoNation. Au total, eBay est une nouvelle manière de faire du commerce. Nous sommes en train de créer quelque chose qui n'existait pas. Ce n'était pas prévu, mais au fur et à mesure que les utilisateurs se sont lancés dans l'électronique grand public, les voitures ou les équipements industriels, eBay a suivi. Aujourd'hui, on trouve 27 000 catégories de produits sur eBay, dont huit dépassent chacune un milliard de dollars de chiffre d'affaires. » Ainsi s'exprimait Meg Whitman, président-directeur général de eBay.



Le modèle économique de eBay

Le principe de eBay consistait à fournir une place de marché Internet à l'échelle mondiale et à prélever une taxe sur chacune des transactions. Le modèle économique s'appuyait avant tout sur les clients, qui se chargeaient à la fois du développement de produits, de la force de vente, du marketing, de la publicité et même de la sécurité.

L'organisation avait été fondée en 1995, par un Français vivant en Californie, Pierre Omidyar, dont la petite amie souhaitait vendre sa collection de distributeurs de bonbons Pez. Pour cela, il créa un premier site, relativement basique, baptisé Auction Web. Cependant, l'ambition de Pierre Omidyar allait bien au-delà : il voulait donner aux consommateurs la possibilité de faire du commerce sans passer par l'intermédiaire de puissantes entreprises. Il voulait que les utilisateurs prennent en charge la vie de leur communauté et décident eux-mêmes de la manière de faire évoluer le site Internet qui en était le support. Cela fonctionna. Rapidement, il passa ses nuits à modifier le site en fonction des suggestions que les acheteurs et les vendeurs lui faisaient parvenir par courrier électronique : correction d'erreurs dans le programme, mais aussi ajout de nouvelles catégories de produits. En 2004, près de 100 000 messages d'utilisateurs étaient ainsi publiés chaque semaine sur le site. Il s'agissait avant tout d'astuces permettant de mieux utiliser le site, de signalement de problèmes techniques ou de campagnes de lobbying visant à obtenir certaines évolutions. Le directeur de l'exploitation, Brian Swette, déclarait ainsi : « Le truc, c'est d'être à la hauteur de ce que veulent les acheteurs et les vendeurs. Nous avons dû constamment changer nos manières de faire. Nous sommes partis du principe que s'il y a du

bruit, mieux vaut l'écouter. » La technologie permettait ainsi de suivre à la trace le comportement de chaque utilisateur potentiel sur le site, ce qui fournissait de précieuses informations.

Structurellement, eBay employait environ 5 000 personnes, dont la moitié s'occupait du service clients et un cinquième du développement technologique. Un rôle essentiel était celui de *category manager*, un concept que Meg Whitman avait importé à eBay depuis son expérience passée chez Procter & Gamble, Disney et Hasbro. Les *category managers* géraient 23 catégories principales de produits et 35 000 sous catégories, qui allaient des antiquités aux vêtements et des bijoux aux jets privés.

Si les entreprises classiques dépensaient des sommes considérables pour obtenir des informations sur leurs clients et les convaincre de répondre à leurs diverses enquêtes de satisfaction, les utilisateurs de eBay réagissaient gratuitement à ses initiatives, le plus souvent sans même qu'il soit nécessaire de les solliciter. Pour autant, afin de toujours rester à l'écoute, eBay recourait également à d'autres techniques, qui n'utilisaient pas Internet. Il s'agissait par exemple des opérations « Voix du Client », qui consistaient à inviter plusieurs fois par an une dizaine d'acheteurs et de vendeurs au siège de San Jose en Californie, afin de discuter en détail de l'entreprise. De même, des téléconférences étaient organisées pour débattre des nouvelles fonctionnalités du site et des évolutions du règlement, même si elles n'impliquaient que des changements mineurs. Enfin, des sessions d'ateliers et de cours permettaient d'apprendre aux clients à mieux utiliser le site. Après avoir suivi une de ces sessions gratuites des « Universités eBay », qui enseignaient à la fois comment acheter et comment vendre, les utilisateurs avaient tendance à doubler leur activité sur le site.

L'entreprise était dirigée à la fois de l'intérieur et de l'extérieur. Les acheteurs et les vendeurs se notaient les uns les autres à chaque transaction, ce qui générait des règles et des normes et assurait mécaniquement un autocontrôle du système. Chaque utilisateur construisait ainsi sa réputation, ce qui encourageait les comportements positifs et condamnait les dérives. Lorsque cela ne suffisait pas, eBay disposait d'un service d'investigation qui parcourait les listes d'offres à la recherche d'éventuelles fraudes et n'hésitait pas à exclure leurs auteurs. Ce service, qui comprenait plusieurs centaines d'employés, travaillait avec les forces de police du monde entier afin de repérer et appréhender les escrocs. eBay avait également développé un logiciel qui reconnaissait automatiquement des profils caractéristiques de fraudes. Ce système avait par exemple permis de mettre hors d'état de nuire une bande de trafiquants roumains qui avaient tenté d'écouler de grandes quantités d'objets de valeur.

Le management chez eBay

Le style et l'expérience de Meg Whitman influençaient fortement le management de eBay. Lorsqu'elle l'avait rejointe en 1998, l'entreprise n'était qu'un groupe d'informaticiens barbus, tous personnellement choisis par Pierre Omidyar. Ce dernier avait tout à fait conscience de l'aspect sympathique mais pas nécessairement professionnel de son équipe. C'est une des raisons qui l'avait poussé à recruter Meg Whitman, ancienne consultante, à la fois en tant que président-directeur général, responsable des opérations aux États-Unis, responsable des opérations internationales et vice-présidente du marketing. Le résultat n'avait pas tardé à se faire sentir : eBay était devenu une entreprise focalisée sur les mesures et les données. « On ne peut pas contrôler ce qu'on ne peut pas mesurer », affirmait Meg. Si dans les premiers temps il était possible de ressentir intuitivement comment fonctionnait l'entreprise, sa taille imposait désormais une approche plus méthodique. Au sein de leur propre champ de responsabilités, les *category managers* étaient censés passer leurs journées à mesurer l'activité et à prendre des décisions en fonction de ces mesures.

Étude de cas

Certaines mesures étaient relativement habituelles dans le commerce en ligne, comme le nombre de visiteurs sur le site, le nombre d'utilisateurs inscrits, la durée de chaque visite, le temps de chargement des pages, etc. D'autres étaient spécifiques à l'activité de eBay. Une mesure que Meg Whitman appréciait tout particulièrement était le « taux de prise », c'est-à-dire le ratio de chiffre d'affaires par rapport à la valeur des biens vendus sur le site. Elle mesurait quels étaient les jours où l'activité était la plus forte, afin de décider à quel moment il était pertinent d'offrir des inscriptions gratuites de produits afin de stimuler l'offre d'enchères. L'ambiance de la communauté était continuellement mesurée au travers des messages publiés sur les groupes de discussion, afin de la situer sur une échelle de 1 à 10, entre (1) « nous vous soutenons » et (10) « nous sommes prêts à vous tuer ». La note habituelle était de 3.

À la différence de leurs homologues de chez Procter & Gamble, les *category managers* de eBay ne contrôlaient leurs produits que de manière très indirecte. Ils ne pouvaient pas puiser dans des stocks pour se réapprovisionner en dentifrice ou en lessive lorsque leurs rayons étaient vides. En revanche, ils pouvaient améliorer les outils mis à disposition des utilisateurs afin qu'ils puissent mieux acheter et mieux vendre. « Ce qu'ils peuvent faire, c'est continuellement essayer d'obtenir de petits progrès dans leur catégorie, disons une légère augmentation du tonnage de ferraille industrielle proposé à la vente ou l'inscription de quelques nouveaux acheteurs d'albums de bandes dessinées. Pour y arriver, ils utilisent des schémas de marketing qui consistent par exemple à aider les utilisateurs à mieux présenter leurs produits ou à leur donner des outils leur permettant de mieux acheter ou de mieux vendre », soulignait Meg Whitman.

Selon le témoignage d'anciens employés, l'ambiance de travail chez eBay pouvait être dure et ultra compétitive. Les changements survenaient le plus souvent après avoir été validés par de nombreux échanges de présentations PowerPoint entre responsables opérationnels, qui étaient ensuite soumis aux niveaux hiérarchiques supérieurs et approuvés par une procédure qui impliquait tous les départements. Il avait ainsi fallu dix mois pour mettre en œuvre une amélioration de la manière dont les chaussures étaient classées sur le site. Consciente du fait que « trop d'analyses paralysent », Meg Whitman utilisait – bien entendu – des consultants pour étalonner le délai avec lequel les changements avaient effectivement lieu. Il ressortait de cet étalonnage que eBay était dans la moyenne des entreprises comparées.

Au cours du temps, eBay s'était assuré d'une relative indépendance face aux aléas technologiques. Jusqu'à la fin des années 1990, le site avait régulièrement subi diverses avaries informatiques, dont la plus grave, en 1999, avait provoqué une fermeture pendant 22 heures, du fait d'une panne de système et de l'absence de solutions de sauvegarde. L'ancien directeur informatique du constructeur de micro-ordinateurs Gateway, Maynard Webb, avait alors été recruté par eBay en tant que président du département technologies, afin de remédier à ce type de situations. En 2004, le site n'avait plus été arrêté en moyenne que 42 minutes par mois, en dépit d'un trafic beaucoup plus important.

Meg Whitman n'était pas seulement le président de eBay, elle en était également un fervent utilisateur. Elle avait ainsi vendu pour 35 000 dollars la décoration intérieure de son chalet du Colorado, afin de comprendre réellement comment fonctionnait le site, ce qui faisait d'elle un des premiers vendeurs parmi les membres du personnel. Cette expérience lui avait également permis de gagner en crédibilité auprès des managers opérationnels et des autres dirigeants : elle savait vraiment de quoi elle parlait lorsqu'elle évoquait le comportement des utilisateurs. Elle était également connue pour écouter attentivement tous les employés de eBay et elle attendait de ses managers qu'ils fassent de même. Toute fausse manœuvre opérationnelle ou maladresse stratégique pouvait causer de véritables

révoltes à l'intérieur de la communauté qu'était devenu eBay, ce qui rendait l'entreprise extrêmement dépendante vis-à-vis de ses clients.

Le personnel de eBay faisait son possible pour rester attentif et flexible. Presque toutes les nouvelles catégories qui connaissaient la plus forte croissance avaient émergé d'offres publiées par les utilisateurs, qu'il avait fallu ensuite promouvoir au bon moment. C'est ainsi qu'après avoir remarqué quelques ventes de voitures, eBay avait créé en 1999 un site distinct nommé eBay Motors, qui incluait des fonctions spécifiques telles que la révision des véhicules et la livraison. Quatre ans plus tard, eBay hébergeait pour un milliard de dollars de vente de voitures et de pièces détachées, la plupart proposées par des distributeurs professionnels.

Le fonctionnement démocratique de eBay, même s'il était largement plébiscité par les utilisateurs, pouvait imposer un certain délai d'apprentissage. Les nouveaux managers avaient parfois besoin de six mois pour bien s'imprégner de la culture. « Certains des termes que vous apprenez dans les écoles de commerce – leadership, implication, pouvoir – ne s'appliquent pas », remarquait l'ancien responsable de PepsiCo William Cobb, désormais vice-président en charge des opérations internationales de eBay. « Ici, nous écoutons, nous nous adaptons, nous facilitons. »

Sources : ebay.com ; R.D. Hot, « The People's Company », Business Week, 3 décembre 2001, pp. 11-17 et « The eBay economy », Business Week, 25 août 2003, pp. 87-90 ; A. Lashinsky, « Meg and Machine », Fortune, 9 janvier 2003, pp. 48-55.

Questions

1. Selon vous, comment Meg Whitman décrirait-elle les capacités stratégiques de eBay ?
2. Analysez vous-même les capacités stratégiques de eBay, par exemple au moyen d'une cartographie des activités (voir la section 3.6.2).
3. Donnez votre propre explication des capacités stratégiques de eBay en insistant particulièrement sur :
   a) L'identification des combinaisons d'activités ;
   b) L'identification des compétences fondamentales.

   Comment est-ce que eBay gère le développement de ses futures capacités stratégiques ?



Chapitre 4
Attentes et intentions



Objectifs

Après avoir lu ce chapitre, vous serez capable de comprendre :

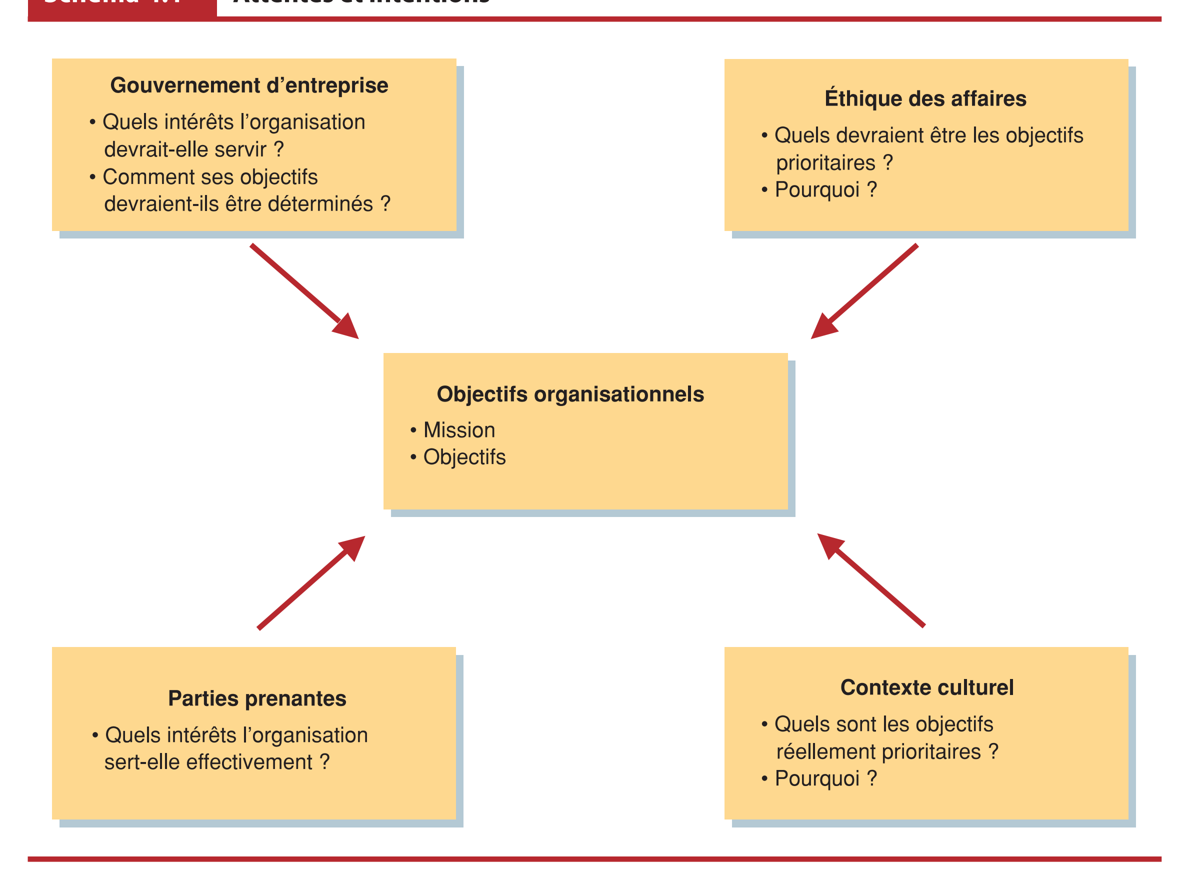
- L'importance du gouvernement d'entreprise, la chaîne de gouvernement et les structures correspondantes dans différents pays.
- Le rôle des parties prenantes d'une organisation et la manière dont leurs attentes influent sur la stratégie.
- La cartographie des parties prenantes, leur pouvoir et leur intérêt.
- Les questions éthiques et leur impact sur la stratégie.
- Comment la culture peut être un moteur ou un frein à la stratégie.
- Le tissu culturel et comment il peut être utilisé pour diagnostiquer une culture.
- Comment les intentions stratégiques peuvent être communiquées.

4.1 Introduction

Dans les deux précédents chapitres, nous avons vu comment l'environnement (l'externe) et les ressources (l'interne) influencent la position stratégique d'une organisation. Cependant, ces deux séries d'analyses ne prennent pas en compte une troisième dimension, tout aussi cruciale : le rôle complexe des individus. La stratégie dépend en effet de ce que les individus *attendent* de l'organisation et de leur capacité à influencer ses objectifs. Le schéma 4.1 montre qu'il existe quatre principaux types d'attentes qui forgent – chacun à leur niveau – les intentions collectives :

- La question fondamentale consiste à définir au service de qui l'organisation *devrait* agir et comment ses buts et orientations *devraient* être déterminés. Ce débat relève de ce qu'il est convenu d'appeler le *gouvernement d'entreprise* et le *cadre réglementaire* dans lequel l'organisation évolue. Le gouvernement d'entreprise ne consiste pas seulement à identifier quels groupes d'intérêt ont le pouvoir d'influer sur les objectifs, mais également à déterminer quels processus permettent de superviser les décisions et les actions des managers, et quel est le partage des *responsabilités*. Il s'agit donc des attentes formelles de l'organisation. Comme nous allons le voir, les réponses à ces questions diffèrent significativement d'un pays à l'autre. Les scandales qui ont marqué le début des années 2000 – que ce soit Enron, WorldCom ou Parmalat – ont

Schéma 4.1 **Attentes et intentions**



donné une importance toute particulière aux questions de gouvernement d'entreprise.

- Le deuxième point important consiste à identifier au service de qui l'organisation agit *effectivement*. Cela mène à définir la notion de *parties prenantes*, à évaluer l'implication de chacune d'entre elles et à déterminer dans quelle mesure elles sont à même d'influer sur les objectifs de l'organisation. En effet, les attentes des individus et des groupes les plus puissants auront plus d'impact sur les objectifs organisationnels que celles des acteurs moins influents. Les parties prenantes sont les individus et les groupes qui dépendent de l'organisation pour atteindre leurs propres buts et dont l'organisation dépend également. Comprendre l'influence des parties prenantes nécessite une analyse du *pouvoir* et des *intérêts* de chacune.
- La définition des objectifs qu'une organisation *devrait* poursuivre est influencée par des considérations *éthiques*. Quelles sont les attentes de la collectivité à l'égard de l'organisation ? Ces questions éthiques, qui résultent des valeurs de la société au sens large, affectent nécessairement le gouvernement d'entreprise, en particulier en ce qui concerne la responsabilité des organisations. La position

éthique concerne en particulier le *rôle social de l'organisation* vis-à-vis de chacune des parties prenantes, notamment celles qui détiennent le moins de pouvoir formel. Le *comportement des individus* à l'intérieur de l'organisation doit également être pris en compte dans cette analyse.

- Les objectifs que l'organisation poursuit *en réalité* sont essentiellement liés à son *contexte culturel*. En effet, les attentes sont également influencées par l'histoire et l'expérience encastrées dans la culture organisationnelle. Afin d'analyser la culture d'une organisation et comprendre comment elle peut influencer les objectifs à différents niveaux, nous utiliserons le concept de *tissu culturel*. Cela inclut notamment la question plus large de la *culture nationale* et le rôle des *sous-cultures* à l'intérieur de l'organisation, par exemple celle de chaque fonction.

4.2 Le gouvernement d'entreprise[1]

Le **gouvernement d'entreprise** désigne l'ensemble des pratiques, des structures et des procédures qui définissent le partage du pouvoir, la répartition des responsabilités et les modes de contrôle entre les différentes parties prenantes d'une organisation. Alors que ces préoccupations sont déjà anciennes au Royaume-Uni et aux États-Unis, elles font l'objet d'un intérêt croissant en Europe continentale depuis le début des années 1990 et notamment en France, du fait du déclin de l'actionnariat public au profit des fonds de pension et des OPCVM (sicavs et fonds communs de placement). Remarquons que l'expression *gouvernement d'entreprise*[2] ne concerne pas uniquement le pilotage et la prise de décision au sein d'une entreprise, comme pourrait le laisser supposer le terme *gouvernement*, qui par référence aux sciences politiques fait implicitement référence à un pouvoir uniquement exécutif. Le gouvernement d'entreprise englobe également le législatif (définition des règles) et le judiciaire (contrôle).

*Le **gouvernement d'entreprise** désigne l'ensemble des pratiques, des structures et des procédures qui définissent le partage du pouvoir, la répartition des responsabilités et les modes de contrôle entre les différentes parties prenantes d'une organisation*

Le point de départ de l'analyse des buts d'une organisation consiste à déterminer la structure de gouvernement dans laquelle elle opère. La **structure de gouvernement** établit quels intérêts l'organisation devrait servir et comment ses objectifs et ses priorités devraient être choisis. Elle concerne à la fois le fonctionnement de l'organisation et le partage du pouvoir entre les différentes parties prenantes.

*La **structure de gouvernement** établit quels intérêts l'organisation devrait servir et comment ses objectifs et ses priorités devraient être choisis*

Comme nous allons le voir, étant donné que les réponses à ces questions sont fortement liées à la culture et aux traditions de chaque pays, il existe des différences notables en termes de structures et de pratiques[3]. Dans beaucoup de pays, la structure de gouvernement tend à être plus implicite qu'explicite, ce qui fait que l'appareil légal et réglementaire ne détermine qu'en partie les comportements et les habitudes.

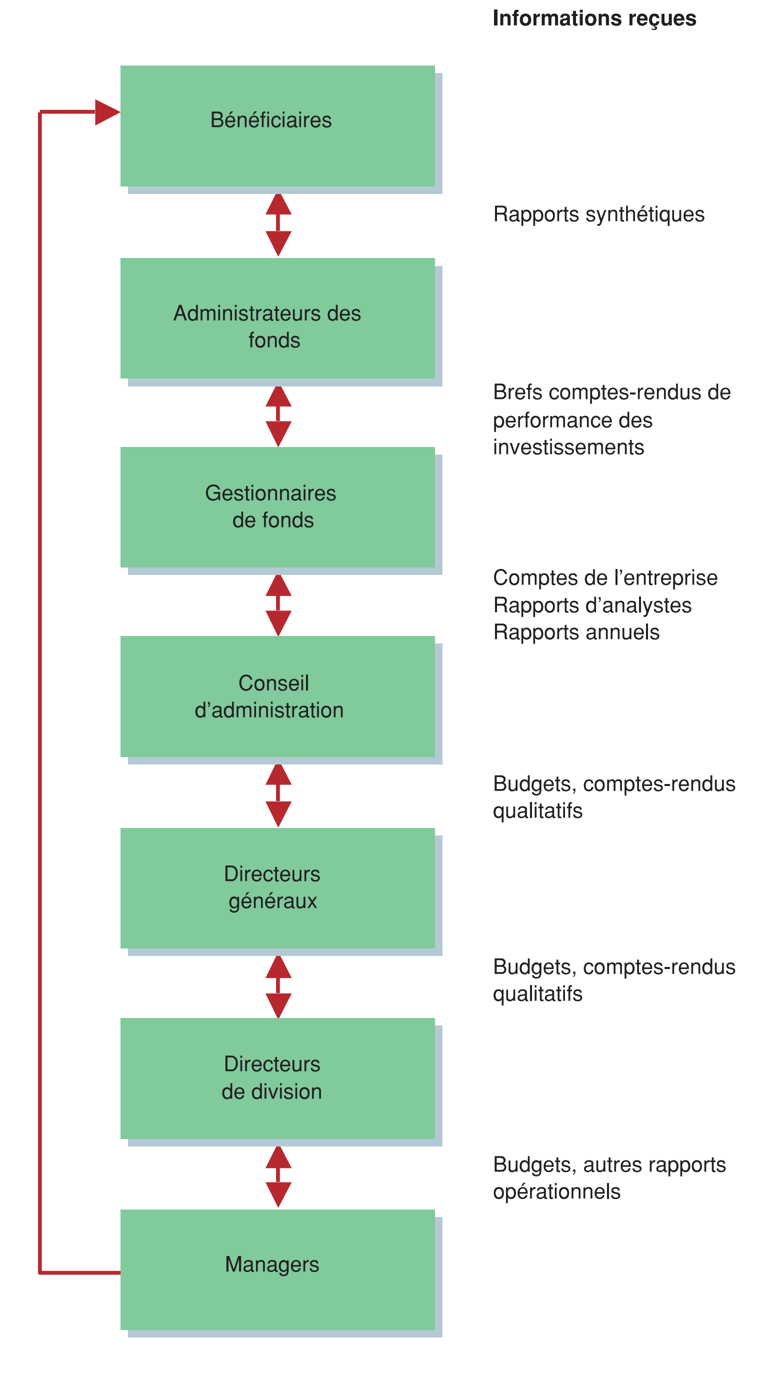
4.2.1 La chaîne de gouvernement

La question du gouvernement d'entreprise est apparue pour deux raisons. Tout d'abord, la nécessité pratique de séparer la *possession* de la *gestion* des organisations constitue désormais la norme – sauf dans les petites PME. Il en résulte – dans la plupart des cas – une hiérarchie ou *chaîne de gouvernement*, qui identifie tous les groupes d'intérêt ayant une influence légitime sur les buts de l'organisation. Bien

que les détails de cette chaîne varient d'une organisation à l'autre, le schéma 4.2 présente le cas général pour une grande entreprise cotée en Bourse. La deuxième cause de développement de la notion de gouvernement d'entreprise est la volonté d'améliorer la visibilité des résultats des organisations, non seulement pour leurs propriétaires – par exemple les actionnaires – mais également pour les autres parties prenantes, y compris la société au sens large. Nous présenterons les droits et l'influence de ces autres parties prenantes plus loin dans cette section et dans la section 4.3.

La chaîne de gouvernement permet de comprendre quels acteurs sont à même d'influer sur les objectifs de l'organisation et sa stratégie. La *théorie de l'agence* – et plus particulièrement le *modèle principal-agent*[4] – peut être utilisée pour expliquer comment fonctionnent les relations au sein de cette chaîne. Ce modèle s'applique dans toutes les situations dans lesquelles un ou plusieurs acteurs (le principal) mandatent d'autres acteurs (l'agent) pour agir en leur nom et dans leur intérêt. Dans les chaînes de gouvernement les plus simples (par exemple dans une petite entreprise familiale), les administrateurs sont les agents directs des actionnaires (le principal). La plupart du temps, certains membres de la famille sont élus administrateurs et en tant que tels sont chargés de diriger l'entreprise. Les autres actionnaires, qui ne sont pas impliqués dans la gestion, supervisent les décisions des administrateurs afin de s'assurer qu'elles vont bien dans le sens de leurs intérêts. Dans des organisations de plus grande taille, la situation est plus compliquée car il est nécessaire de recourir à des managers salariés qui ne sont ni actionnaires ni administrateurs. Dans ce cas – qui est celui du schéma 4.2 – les managers sont les agents des administrateurs, qui sont à leur tour un principal. Il existe de même, la plupart du temps, plusieurs niveaux de managers, chacun étant le principal de ses subordonnés et l'agent de ses supérieurs. Dans les grandes entreprises cotées en Bourse, on distingue également d'autres strates au niveau des actionnaires, qui peuvent être des centaines de milliers d'individus, dont la plupart n'ont pas investi directement dans le capital de l'entreprise, mais dans des fonds d'investissement ou des fonds de pension. Ces fonds sont contrôlés par leur propre conseil d'administration et gérés par des investisseurs professionnels, qui sont à la fois les agents des investisseurs et les principaux des administrateurs des entreprises dans lesquelles ils placent leurs fonds. Par conséquent, beaucoup d'investisseurs ignorent ou négligent le détail des entreprises dans lesquelles leur argent est investi et ont très peu de pouvoir direct sur leur stratégie. Dans cette chaîne complexe, il est très important de souligner que les salariés sont bien souvent – au travers de l'intéressement, de leurs plans d'épargne ou de retraite et de leurs propres investissements – également les bénéficiaires de la performance du système économique. La chaîne de gouvernement est donc en fait un cercle, qui commence et finit avec les millions d'individus qui sont à la fois employés, clients, actionnaires et assurés sociaux. Cette relation systémique est également vérifiée pour les fonctionnaires, dont les traitements proviennent des taxes prélevées sur l'activité des entreprises et notamment sur les profits qu'elles dégagent. Dans une société moderne, nous sommes donc tous principaux et agents les uns des autres, ce qui implique que la dialectique classique, dans laquelle on distingue d'une part une seule classe de principaux (les « capitalistes ») et d'autre part une seule classe d'agents (les « prolétaires ») est caricaturale. Il serait outrancier de se représenter les actionnaires

Schéma 4.2 **La chaîne de gouvernement**



Source : David Pitt-Watson, Braxton Associates.

comme de richissimes rentiers : la plupart d'entre eux sont de petits retraités dont la pension – parfois maigre – est prélevée sur les bénéfices des entreprises cotées. De plus, bien des salariés qui se plaignent du poids excessif des actionnaires détiennent eux-mêmes au moins quelques actions et tous ceux qui fustigent l'avidité des investisseurs sont toujours prêts à protester si l'on réduit la rémunération de leur livret d'épargne. La lutte des classes ne prend plus guère la forme de conflits sociaux : elle est au mieux une schizophrénie qui oppose en chacun de nous les intérêts multiples et contradictoires de nos statuts simultanés de salariés, clients, citoyens et futurs retraités.

La théorie de l'agence suppose qu'il existe une incitation pour chacun des agents à agir au mieux des intérêts de son principal. Cependant, on peut constater dans le schéma 4.2 que les managers qui déploient effectivement la stratégie d'une organisation peuvent être très éloignés des bénéficiaires ultimes de sa performance. Il est donc nécessaire de contrôler les actions de chaque agent afin de préserver les intérêts des principaux. Le schéma présente les informations dont dispose généralement chaque acteur pour juger de la performance de ses agents. Étant donné que la performance de chaque acteur est influencée par son accès à l'information, la transparence est devenue une exigence croissante (voir ci-après). En effet, les agents – à chaque niveau de la chaîne – peuvent être tentés d'agir dans leur propre intérêt : les managers cherchent à obtenir des promotions, les dirigeants provoquent des rapprochements d'entreprises afin d'accroître leur pouvoir, les gestionnaires de fonds veulent augmenter leurs primes, etc. Tout cela peut déboucher sur des décisions qui ne vont pas nécessairement dans le sens des intérêts du bénéficiaire final.

Au total, la chaîne de gouvernement permet de mieux comprendre les attentes et intentions des organisations :

- Il existe souvent de multiples *conflits d'intérêts*, que ce soit entre les parties prenantes ou entre les managers qui s'efforcent de concilier des attentes divergentes. Il s'agit d'un problème typique au sein des conseils d'administration, de nombreux dirigeants ayant été accusés d'agir dans leur propre intérêt et aux dépens des actionnaires. Ce type de conflit – particulièrement visible à l'occasion des opérations de fusions acquisitions – a suscité des réflexions approfondies tant sur le rôle de ces conseils que sur la diffusion des informations qui sont en leur possession.
- La question de la *responsabilité des dirigeants* est fondamentale. Dans les grandes entreprises cotées en Bourse, il est crucial de définir si les dirigeants et les managers doivent se considérer uniquement comme responsables devant les actionnaires, et si oui lesquels ? (les actionnaires individuels, les institutionnels, les analystes qui conseillent les actionnaires), ou s'ils détiennent une responsabilité plus large, en tant qu'administrateurs des actifs de l'organisation, vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes[5]. Nous reviendrons sur cette question dans la section 4.4 lorsque nous parlerons de la position éthique des organisations.
- De même, la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes influence fortement les processus au travers desquels les stratégies sont élaborées. Dans les organisations du secteur public, lorsque les intérêts d'un grand nombre de parties prenantes doivent être explicitement pris en compte, l'élaboration de la stratégie

implique généralement des consultations à grande échelle, ce qui allonge nécessairement les délais de prise de décision. À l'inverse, lorsque l'actionnariat est dispersé et que les investisseurs interviennent uniquement au travers de leurs décisions d'achat ou de vente des actions, les managers ont tendance à définir eux-mêmes les stratégies : c'est le marché boursier qui est le juge de leurs actions au travers de l'évolution du cours. Pour autant, l'illustration 4.1 montre que les actionnaires sont de plus en plus impliqués dans les décisions stratégiques, ce qui oblige les conseils d'administration à être plus ouvertement réceptifs à leurs opinions. Cet *activisme des actionnaires*[6] se manifeste notamment par des résolutions lors des assemblées générales, ce qui peut là encore freiner certaines décisions stratégiques. Les dirigeants doivent donc veiller à impliquer les actionnaires (ou au moins à les tenir informés), faute de quoi ils peuvent être exposés à une contestation de leurs orientations stratégiques.

- La théorie de l'agence permet également de déterminer de quelle manière les objectifs, les budgets et les rétributions sont affectés, ce qui influence nécessairement les comportements des membres de l'organisation et donc détermine dans quelle mesure les intérêts des actionnaires seront ou non respectés. La plupart des réformes récentes des systèmes de gouvernement d'entreprise ont été centrées sur ces questions (voir ci-après).

Globalement, le concept de chaîne de gouvernement démontre que les managers et les dirigeants ne sont pas nécessairement conscients des attentes des actionnaires, qu'ils n'agissent pas nécessairement dans leur intérêt et qu'ils ne les tiennent pas nécessairement informés de leurs décisions. La théorie de l'agence souligne que les agents ont tendance à privilégier leur propre intérêt et qu'il convient donc de les inciter à travailler dans l'intérêt des principaux. Pour cela, on peut utiliser deux principales approches. La première consiste à contractualiser certains résultats (comme la performance financière) et à utiliser des systèmes de rétribution indexés sur leur obtention (par exemple des plans de stocks-options). On fait alors implicitement confiance aux agents, du moment que ce qu'on leur a demandé est obtenu. La seconde solution est plus dirigiste : elle repose sur diverses réglementations et mécanismes qui permettent d'assurer un contrôle rigoureux du comportement des agents. Comme nous allons le voir à présent, c'est cette deuxième approche qui est de plus en plus utilisée.

4.2.2 La réforme des systèmes de gouvernement d'entreprise

La chaîne de gouvernement fonctionne le plus souvent de manière imparfaite, car chaque agent peut chercher à poursuivre son propre intérêt en profitant d'une répartition disproportionnée du pouvoir entre les différents acteurs. Ce constat est encore aggravé par le fait que l'accès à l'information reste très inégal. Ces dernières années, ces faiblesses ont fait l'objet de critiques de plus en plus sévères, du fait de la multiplication des opérations de privatisation, du pouvoir croissant des fonds d'investissement et d'une succession d'affaires retentissantes telles que Enron[7], WorldCom, Tyco ou Parmalat. De nombreux pays ont ainsi tenté de réformer leurs systèmes de gouvernement d'entreprise. Cela s'est traduit notamment par la nomination de comités d'experts chargés de proposer des pistes de réforme. Initialement, la réflexion s'est concentrée sur les mécanismes de

Illustration 4.1

Les actionnaires prennent le pouvoir

Les dirigeants d'entreprises ont été accusés de poursuivre leurs propres intérêts plutôt que celui des actionnaires. Cependant, dans certaines entreprises, les actionnaires ont décidé de réagir.

La fronde chez Eurotunnel

En avril 2004, à l'issue d'une assemblée générale particulièrement houleuse à laquelle participèrent 5 000 actionnaires (2 000 selon la police), une coalition de petits actionnaires de Eurotunnel prit le pouvoir en évinçant la direction existante. Furieux d'avoir vu le cours de l'action s'effondrer de 90 % en dix ans, les petits porteurs votèrent massivement pour un trio quelque peu hétéroclite, composé de l'homme d'affaires controversé Nicolas Miguet, de Jacques Maillot (l'ancien dirigeant du tour-opérateur Nouvelles Frontières) et de Joseph Gouranton, le représentant de l'ADACTE (association de défense des petits actionnaires d'Eurotunnel). C'était la première fois en France que des actionnaires individuels renversaient la direction d'une grande entreprise cotée sans le soutien de puissants investisseurs institutionnels. Cependant, en dépit d'un plan drastique de réduction des coûts, la rentabilité de Eurotunnel restait plus que fragile et au bout de quelques mois, des conflits éclatèrent au sein de la nouvelle équipe dirigeante.

La rémunération des dirigeants de GSK

En mai 2003, le conseil d'administration du laboratoire pharmaceutique GlaxoSmithKline (GSK) fut mis en minorité lors de l'assemblée générale des actionnaires, qui rejeta les recommandations du comité des rémunérations. La révolte fut déclenchée par des investisseurs institutionnels, qui s'opposaient à plusieurs aspects de la rémunération des dirigeants, notamment le « parachute doré » versé au directeur général, Jean-Pierre Garnier. L'accord prévoyait en effet qu'il recevrait à son départ une prime de 30 millions d'euros, y compris dans le cas où il serait contraint à la démission du fait de performances insuffisantes. Le président de GSK, sir Christopher Hogg, accepta de recourir à un avis indépendant et extérieur afin de vérifier si les rémunérations demandées étaient ou non en phase avec les pratiques communément admises dans l'industrie.

Le renvoi de Carly Fiorina

En février 2005, lors d'une réunion extraordinaire du conseil d'administration de HP, Carly Fiorina, président-directeur général du groupe depuis 1999, fut contrainte à la démission. Les actionnaires lui reprochaient de ne pas avoir su tirer avantage de la fusion avec Compaq, annoncée en 2001. Si dans l'intervalle le groupe avait quasiment doublé (pour atteindre 79,9 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2004), son résultat net était resté inchangé à 3,5 milliards et le cours de l'action avait perdu 10 %, alors que dans le même temps le cours de l'action de Dell avait augmenté de 90 %. De plus, en dépit de la forte diversification de HP, l'essentiel de ses profits provenait de sa division imprimantes. Les analystes financiers n'avaient jamais été convaincus par l'intérêt de la fusion avec Compaq, interprétée comme une opération purement défensive, voire comme « un substitut à une véritable réflexion stratégique. »

Les investisseurs s'emparent de Vivarte

En janvier 2003, Georges Plassat, le président du groupe Vivarte (chaussures André, La Halle, Caroll, Kookaï, Minelli, Orcade, Creeks, Liberto, etc.) fut contraint à la démission par le Britannique Nathaniel Rothschild, son principal actionnaire. Ce dernier, dont le fonds d'investissement NR Atticus possédait 30 % du capital du groupe, accusait Georges Plassat d'avoir délibérément maintenu l'action Vivarte à un prix trop bas (notamment en versant de faibles dividendes) afin de préparer une opération de rachat de l'entreprise par les salariés. Après cette prise de pouvoir, encouragée par les autres principaux actionnaires, Nathaniel Rothschild fit modifier la structure de direction, qui passa d'un système simple à conseil d'administration à un système double avec directoire et conseil de surveillance. Il nomma l'ancien directeur financier de Vivarte président du directoire et devint lui-même président du conseil de surveillance, avec la ferme intention de faire fructifier son investissement. D'ailleurs, un an plus tard, l'entreprise fut revendue au fonds d'investissement français PAI Partners.

Questions

1. En vous référant au schéma 4.2, pour chacun de ces quatre exemples, déterminez du point de vue de chacun des acteurs de la chaîne de gouvernement :
   (a) Les avantages et inconvénients de la situation.
   (b) Quels résultats leur auraient été plus favorables.
2. Quelle est votre propre opinion sur les avantages et les dangers du pouvoir des actionnaires ?

contrôle financier internes et sur la diffusion de l'information. Par la suite, ces comités ont recommandé l'extension des systèmes de contrôle au-delà des considérations purement financières et ont mis en cause le rôle et l'efficacité des conseils d'administration[8]. Parallèlement, en Europe, l'élargissement de l'Union a entraîné une réflexion sur les mécanismes de contrôle des dépenses publiques, sur le rôle de l'État en tant qu'actionnaire et sur l'ouverture de certains marchés (énergie, transports, courrier, etc.)[9]. Toutes ces évolutions ont profondément modifié le gouvernement d'entreprise.

Pour autant, certaines de ces réformes ont fait l'objet de critiques, notamment du fait qu'elles ont été menées en réaction à des crises très médiatisées, ce qui les a parfois poussées à se concentrer sur de mauvaises questions ou sur de mauvaises solutions[10]. Par exemple, même si des modifications de la structure des conseils d'administration étaient certainement les bienvenues, le véritable problème est celui du comportement des administrateurs. Les réformateurs devraient donc adopter un point de vue plus stratégique et moins directement technique, en s'assurant de l'objectif fondamental : qu'au long de la chaîne de gouvernement, chaque agent se comporte effectivement dans l'intérêt de son principal, même si celui-ci est un actionnaire minoritaire[11].

Les managers et les dirigeants doivent bien entendu rester attentifs à ces réformes, mais eux aussi devraient faire en sorte que leurs stratégies soient cohérentes avec l'intérêt de ceux qui les ont mandatés. Or, cela n'est pas toujours le cas. Bien des managers et des dirigeants sont encore trop souvent obnubilés par la construction de vastes organisations, par leur progression hiérarchique et par l'augmentation de leur rétribution personnelle, y compris au détriment des autres parties prenantes. Nous allons à présent nous concentrer sur cette question.

4.2.3 Le rôle des instances de gouvernement d'entreprise

La responsabilité essentielle des instances de gouvernement d'entreprise consiste à garantir que l'organisation répond effectivement aux demandes et aux objectifs des propriétaires. Dans le secteur privé, c'est le rôle du conseil d'administration, qui agit au nom des actionnaires. Dans le secteur public, l'instance de gouvernement doit être responsable devant la tutelle politique, par exemple par l'intermédiaire d'une agence. Il existe d'importantes différences entre les pays en ce qui concerne le rôle, la composition et le fonctionnement des conseils d'administration[12]. Ces différences ont elles-mêmes une considérable influence sur l'élaboration des objectifs et des stratégies des organisations.

Les différentes structures de possession

Dans les pays anglo-saxons (États-Unis, Royaume-Uni, Australie, etc.), la dilution de l'actionnariat tend à limiter le pouvoir de chaque actionnaire et à accroître celui des intermédiaires, tels que les gestionnaires de fonds de pension. En revanche, dans certains pays européens – et notamment en France, en Belgique ou aux Pays-Bas –, l'actionnariat est souvent plus concentré, jusqu'à constituer des minorités de blocage, détenues par exemple par la famille fondatrice ou par des investisseurs institutionnels. Ces *noyaux durs* agissent de manière concertée et mettent en place des mécanismes de protection tels que des actions à droit préférentiel. Le conseil d'administration est alors fortement contrôlé par ces puissants *actionnaires de*

référence et défend avant tout leurs intérêts. Cette situation est cependant en rapide évolution. L'un des premiers exemples de cette remise en cause a été en 1997 le remplacement à la présidence du Club Méditerranée de Serge Trigano – le propre fils du cofondateur – par Philippe Bourguignon, un manager choisi par les actionnaires. De même, la prise de pouvoir des petits actionnaires de Eurotunnel en 2004 (voir l'illustration 4.1) peut être interprétée comme une contestation du pouvoir des actionnaires de référence. Au Japon, on considère que le conseil d'administration n'est qu'un des multiples niveaux de prise de décision au sein de l'entreprise ; il est donc généralement dominé par les cadres supérieurs. Par ailleurs, les banques japonaises investissent dans les entreprises plutôt que de se contenter de leur prêter des fonds. Enfin, il existe des réseaux complexes de participations croisées entre les entreprises d'un même groupe ou keiretsu. Ces deux derniers points tendent à réduire l'exigence de résultats à court terme au profit de performances durables, contrairement à ce que l'on constate dans les pays anglo-saxons[13].

Ces différences doivent nécessairement être prises en compte lorsqu'on élabore la stratégie internationale d'une organisation. Elles soulèvent en effet plusieurs questions :

- Le système de gouvernement va-t-il *faciliter* ou *contraindre* les investissements nécessaires à la poursuite de la stratégie ? Cela peut notamment influencer les décisions d'implantation géographiques de certaines entreprises. Il semble par exemple que si beaucoup de groupes non européens décident de s'implanter au Royaume-Uni plutôt que dans un autre pays de l'Union, c'est notamment du fait d'un système de gouvernement local plus favorable aux actionnaires.
- Comment le système de gouvernement va-t-il affecter la *vitesse* à laquelle les développements sont possibles ? Ce point est souvent cité comme une barrière à l'investissement au Japon, où les processus de décision peuvent se révéler extrêmement longs.
- Quelles sont les *relations* qui vont être cruciales pour l'acceptation de nouvelles stratégies ? En Europe continentale, il sera indispensable de convaincre les quelques actionnaires de référence qui concentrent bien souvent l'essentiel du pouvoir.
- Quel est le délai attendu de retour sur investissement ? Alors qu'au Japon on cherche une rentabilité à long terme, dans les pays anglo-saxons, c'est la rentabilité immédiate qui prime. Cela peut évidemment influencer non seulement la stratégie, mais également un grand nombre de décisions opérationnelles. De plus, le court termisme est généralement renforcé par le mode de rétribution des dirigeants (en particulier les plans de stock-options ou les attributions d'actions gratuites).

Le mode de fonctionnement des instances de gouvernement

Ces traditions distinctes entraînent naturellement des différences dans la structure et la composition des conseils d'administration. Dans les pays anglo-saxons, le conseil ne comprend qu'une seule instance, qui inclut généralement à la fois des cadres dirigeants de l'entreprise et des administrateurs extérieurs (représentants des actionnaires, dirigeants d'autres sociétés, personnalités, experts, etc.). Le conseil supervise les activités et les performances des managers de manière plus ou moins directe. De nombreuses organisations ont adopté une structure en

sous-comités, qui permet au conseil de suivre plus en détail les différentes activités des managers.

Dans beaucoup de pays nord européens, notamment en Allemagne, en Suisse et aux Pays-Bas, le conseil d'administration comprend deux instances distinctes : le *conseil de surveillance* et le *directoire*. Le directoire est en charge du pilotage de l'organisation, mais son activité est supervisée et contrôlée par le conseil de surveillance. De plus, en Allemagne, le conseil de surveillance est construit sur le principe de la codétermination : la moitié de ses membres – dont le président – sont élus par les actionnaires et l'autre moitié par les salariés. Les actionnaires conservent cependant le dernier mot car la voix du président est prépondérante. Le principal avantage potentiel du gouvernement par un directoire et un conseil de surveillance est la possibilité de contrebalancer le pouvoir des managers, qui ont souvent tendance à privilégier des stratégies d'expansion, afin de réaliser leurs propres ambitions de grandeur et de conquête. Il a été démontré que dans bien des cas des stratégies de diversification ou d'acquisition, décidées par des conseils d'administration dans lesquels les managers étaient majoritaires, se sont révélées non seulement infructueuses, mais surtout préjudiciables pour les intérêts des actionnaires. Un débat s'est ouvert sur l'opportunité d'imposer un équilibre du pouvoir par des moyens réglementaires.

En France, la structure dominante reste le conseil d'administration unique, sous la direction d'un président directeur général qui cumule les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général de l'entreprise, responsable devant les administrateurs : il est donc juge et partie. La structure en directoire et conseil de surveillance, également autorisée par la loi, a cependant été choisie par un certain nombre de grandes entreprises, telles que Accor, Air Liquide, Areva, AXA, Carrefour ou Safran.

Au Japon, la composition du conseil d'administration donne largement la majorité aux managers. Cependant, étant donné que le statut d'administrateur est considéré comme le niveau ultime dans la hiérarchie, le président demande le plus souvent un avis extérieur, par exemple auprès des banquiers, avant de promouvoir un cadre dirigeant au sein du conseil. Dans la culture d'entreprise japonaise, un bon administrateur doit avant tout se montrer capable de promouvoir les intérêts des employés. Ainsi, contrairement à ce qui se passe en Allemagne, le pouvoir des salariés repose sur des normes sociales (la confiance et les devoirs implicites des administrateurs), plutôt que sur une structure légale de gouvernement.

Le rôle du conseil d'administration dans les entreprises publiques est – en théorie – très semblable à celui des entreprises privées, à la différence que l'utilisation des capitaux et les demandes d'emprunts sont directement contrôlées par l'autorité de tutelle. En réalité, le pouvoir du conseil d'administration est souvent entravé par des priorités politiques et par l'implication directe des cabinets ministériels dans les décisions de gestion (par exemple les niveaux de prix, les rémunérations ou les fermetures de sites). La volonté de mettre fin à ce conflit entre l'opportunisme politique et le besoin d'orientation stratégique à long terme a fortement légitimé les programmes de privatisation massifs menés dans de nombreux pays au cours des années 1980 et 1990. Les services publics présentent une large variété de structures de gouvernement, mais on peut cependant souligner que dans beaucoup de pays, il existe une tendance à accroître la proportion de

membres indépendants – ou réputés tels – au sein des instances de gouvernement. Ces membres indépendants sont l'équivalent des administrateurs extérieurs dans le secteur privé. La plupart du temps, les structures de gouvernement restent cependant des lieux d'affrontement entre factions et représentants d'intérêts divergents, notamment lorsque les employés et les syndicats sont confrontés aux responsables politiques.

Là encore, il est important que les dirigeants et les managers comprennent l'impact de ces différences sur les processus de décision stratégique au sein de leur organisation :

- Le succès d'une stratégie dépend du *contexte*. Des stratégies peuvent très bien fonctionner dans un pays mais pas dans un autre, ce qui peut se révéler particulièrement problématique pour des organisations ou des alliances multinationales. C'est ainsi qu'au sein du groupe sidérurgique anglo-néerlandais Corus, le conseil de surveillance néerlandais s'est opposé en 2002 à la vente de l'activité aluminium, qui devait compenser les pertes accumulées par les usines sidérurgiques britanniques.
- Du fait de la globalisation des marchés de capitaux et des opérations de fusions acquisitions internationales, les modèles de gouvernance rhénans et japonais sont contraints d'évoluer[14].
- Le *cumul de fonction* de président et de directeur général est commun en France, comme nous l'avons vu, mais est également fréquent aux États-Unis. Il est en revanche inhabituel au Royaume-Uni et interdit dans la plupart des pays scandinaves, sous prétexte que la tâche principale du président devrait consister à représenter les intérêts des actionnaires en surveillant les activités des dirigeants. Si le même individu est à la fois président et directeur général – ou si les directeurs généraux sont systématiquement promus présidents – les collusions sont difficilement évitables, les dérives sont plus fréquentes et le contrôle reste très perfectible.

Les différentes traditions de gouvernement d'entreprise débouchent sur des comportements et des priorités distinctes, comme le montre le schéma 4.3.

L'influence des instances de gouvernement sur la stratégie

Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, les instances de gouvernement (principalement le conseil d'administration) sont responsables en dernier ressort du succès ou de l'échec de la stratégie et notamment de la défense des intérêts des propriétaires. Le conseil d'administration doit donc être impliqué dans la définition de la stratégie de l'organisation. Pour cela, deux postures sont envisageables :

- Le management stratégique peut être *intégralement délégué aux managers* et le conseil d'administration se contente alors d'approuver les plans et les décisions. Dans cette situation, la tâche principale des administrateurs consiste à s'assurer que les objectifs et les stratégies ne sont pas détournés par les managers aux dépens des autres parties prenantes, en particulier des propriétaires.
- Le conseil d'administration peut également *participer à l'élaboration de la stratégie*, mais cela soulève de nombreux problèmes pratiques liés à la vitesse de décision et au niveau d'information ou de qualification des administrateurs.

Schéma 4.3 Forces et faiblesses des systèmes de gouvernement d'entreprise

Modèle anglo-saxon (États-Unis, Royaume-Uni, etc.)	
Forces • Dynamisme lié aux pressions du marché • Fluidité du capital • Possibilité d'internationalisation	**Faiblesses** • Instabilité et volatilité • Court termisme • Structures de gouvernement insuffisantes
Modèle rhénan (Allemagne, Suisse, Autriche, Pays-Bas)	
Forces • Stratégie industrielle à long terme • Grande stabilité du capital • Procédures de gouvernement rigoureuses	**Faiblesses** • Difficultés d'internationalisation • Vulnérabilité face aux marchés globaux
Modèle latin (France, Italie, Espagne)	
Forces • Stratégie industrielle à long terme, orientée par l'État • Stabilité du capital (secteur public, investisseurs institutionnels, participations croisées) • Cohérence entre le politique, l'économique et l'administration	**Faiblesses** • Poids de l'État (conflits entre les objectifs économiques et les contingences politiques) • Sous-capitalisation • Risque de collusions entre dirigeants, administrateurs, responsables politiques et hauts fonctionnaires
Modèle japonais	
Forces • Stratégie industrielle à long terme • Grande stabilité du capital • Investissements internationaux	**Faiblesses** • Déresponsabilisation • Nécessité d'intervention des investisseurs institutionnels • Poids de la spéculation financière • Procédures opaques et parfois corrompues

Source : partiellement adapté de T. Clarke et S. Clegg, *Changing Paradigms: The transformation of management knowledge for the 21st century*, HarperCollins Business, 2000, tableau 6.5, p. 324.

Dans le chapitre 6 (voir la section 6.5) et dans le chapitre 8 (voir la section 8.4.2), nous reviendrons sur ces styles de direction.

Ce sont principalement les scandales de Enron et de WorldCom au début des années 2000 qui ont poussé les conseils d'administration à s'impliquer plus directement dans la stratégie. En France, le délai avec lequel les administrateurs de Vivendi Universal sont intervenus avant de désavouer les dérives de Jean-Marie Messier en juillet 2002 a soulevé des questions comparables : peut-on réellement considérer que le conseil d'administration est une instance indépendante de la direction, qui supervise les activités de l'organisation au nom des actionnaires ? Pour s'en assurer, de nombreux pays ont fait évoluer leur réglementation sur les systèmes de gouvernement, à l'image de la loi sur les

Nouvelles Régulations économiques (NRE) en France ou du Sarbanes-Oxley Act aux États-Unis. Même s'il existe des différences entre les pays, ces nouvelles dispositions détaillent pour la plupart la manière dont les administrateurs s'impliquent dans la stratégie :

- Les administrateurs doivent être *indépendants* des managers de l'organisation. Le rôle des administrateurs extérieurs (dirigeants d'autres sociétés, personnalités, experts, etc.) est donc souligné.
- Les administrateurs doivent être suffisamment *compétents* pour pouvoir superviser les activités des managers. L'expérience collective du conseil d'administration, sa formation et l'information dont il dispose sont donc essentielles.
- Les administrateurs doivent avoir le *temps* d'accomplir leur tâche. Cela implique de limiter le nombre de conseils d'administration auxquels un individu peut être autorisé à siéger.
- Ce sont cependant les *aspects les moins formels* qui distinguent les conseils d'administration les plus efficaces[15] et qui déterminent dans une large mesure le succès ou l'échec des stratégies. Cela concerne notamment le respect, la confiance et les « frictions fécondes » entre les administrateurs, la fluidité des rôles, la responsabilité individuelle et collective ou l'évaluation intègre et rigoureuse des performances de chacun.

Cependant, il est important de rappeler – dans le cadre de la théorie de l'agence – que le conseil d'administration peut lui-même être considéré comme un agent et qu'à ce titre, il risque de privilégier ses propres intérêts aux dépens de ceux de ses principaux, les actionnaires. C'est une des raisons pour lesquelles les réglementations concernant les systèmes de gouvernement d'entreprise sont de plus en plus strictes (voir la section 4.2.2 ci-dessus).

4.2.4 Les droits des créanciers et des prêteurs

Les différences d'approche et de pratiques en termes de finance d'entreprise constituent très certainement l'une des raisons pour lesquelles les structures de gouvernement varient tellement d'un pays à l'autre. Il existe diverses traditions en ce qui concerne par exemple le niveau normal du ratio dettes sur fonds propres ou encore la nature des relations – partenariales ou simplement contractuelles – qui doivent être établies avec les banquiers. À un extrême, dans les pays anglo-saxons, le financement à long terme s'effectue avant tout par augmentation de capital et par le recours aux marchés boursiers. Les relations avec les banques, considérées comme des prêteurs, sont strictement contractuelles. À l'inverse, au Japon (et dans une moindre mesure en Allemagne), les banques détiennent généralement une partie du capital de l'entreprise et elles peuvent faire partie du même groupe qu'elle. Les entreprises se financent plus volontiers au travers des banques qu'auprès des marchés. Bien entendu, ces approches opposées se traduisent par de fortes différences en ce qui concerne le pouvoir des créanciers et la manière dont ils l'exercent. Dans les pays anglo-saxons, les banques pratiquent généralement une approche binaire, en menaçant de récupérer leurs fonds en cas de suspension des remboursements, même si cela implique la liquidation de l'entreprise. Les banques japonaises cherchent plutôt à orienter la stratégie à long terme de l'organisation et à utiliser leur

pouvoir pour intervenir lors des décisions majeures. Ces différences de posture influent nécessairement sur les objectifs et sur la stratégie des organisations. Aux États-unis et au Royaume-Uni, ce sont les entreprises qui supportent le risque financier, ce qui limite le taux d'endettement considéré comme prudent et impose que les développements stratégiques soient financés par augmentation de capital. Dans ce système, les entreprises bénéficient donc d'une plus forte indépendance vis-à-vis des banques, mais sont plus directement soumises aux attentes de leurs actionnaires. Bien entendu, si la stratégie est un échec, les banques reprennent une place prépondérante parmi les parties prenantes, comme c'est souvent le cas dans les petites entreprises familiales où les augmentations de fonds propres sont nécessairement limitées.

Parmi les différentes catégories de créanciers, les fournisseurs sont les parties prenantes les moins bien protégées et peu de choses dans les différentes structures de gouvernement d'entreprise sont prévues pour y remédier. Il est donc absolument indispensable que les fournisseurs s'assurent par eux-mêmes de la solvabilité de leurs clients avant de leur consentir un crédit. Cela explique pourquoi de nombreux pays ont mis en place des services d'évaluation et de couverture de risque pour leurs exportateurs.

4.2.5 Les relations avec les clients et les usagers

Dans beaucoup de pays, le droit consacre traditionnellement le principe selon lequel c'est au client de vérifier lui-même la qualité de ce qu'il achète. Les recours pour vice caché ou tromperie sur la marchandise sont quelquefois extrêmement limités. Cependant, cette situation est en évolution depuis les années 1960. Des lois destinées à protéger les intérêts des consommateurs ont été promulguées. Dans les situations de monopole (service postal, électricité, transport ferroviaire, etc.), un certain nombre de pays ont créé des instances de surveillance, chargées de représenter les intérêts des clients. Dans le cas des services publics privatisés, ce principe fait partie intégrante des responsabilités des agences de régulation (comme en France l'Autorité de régulation des télécommunications, le Conseil supérieur de l'audiovisuel, etc.), car leur pouvoir de décision leur permet de se substituer au marché en exerçant un contrôle sur les prix et les services. Bien entendu, cette situation influe fortement sur la manière dont les entreprises concernées (opérateurs de téléphonie, chaînes de télévision, etc.) élaborent leur stratégie.

En dehors du recours à un arsenal juridique, on tente parfois de donner plus de poids et de droits aux consommateurs et aux usagers par la définition d'obligations auxquelles les prestataires acceptent de se plier. Les chartes signées par les services publics constituent un bon exemple de cette approche. Dans la plupart des pays occidentaux, un nombre croissant de services publics développent et publient des textes qui affirment les droits de leurs usagers et les standards de performance qu'ils sont en droit d'attendre (voir l'illustration 4.2). En détaillant leurs obligations vis-à-vis de leurs « clients », ces chartes ont accru la visibilité de la performance des services publics, ce qui a débouché sur une forme de pression généralement réservée aux marchés concurrentiels. La publication de ces chartes s'est généralement accompagnée d'une démarche d'étalonnage des performances des services publics (voir la section 3.6.3).

Illustration 4.2

La charte du malade hospitalisé

On cherche de plus en plus à faire valoir les droits et les attentes des consommateurs et des usagers. C'est dans ce but qu'un nombre croissant de services publics définissent une charte déterminant leurs obligations vis-à-vis des usagers.

Dans les années 1990, devant l'imminence de leur privatisation ou de leur mise en concurrence, beaucoup de services publics européens ont tenu à mieux prendre en compte les intérêts de leurs différentes parties prenantes. Les attentes des usagers ont été particulièrement mises en valeur au travers de plusieurs initiatives, dont la publication de *chartes* définissant leurs droits et les standards de prestation qu'ils peuvent exiger.

Dans le cas des hôpitaux et cliniques en France, le ministère de la Santé a rédigé en 1995 (et révisé en 2004) une circulaire relative aux droits des patients hospitalisés. Cette charte en dix points détaillait les droits du patient sans cependant définir de réels standards de performance. Tous les établissements hospitaliers étaient tenus de respecter ce texte et de le diffuser auprès des patients. Certains ont même choisi de le publier sur leur site Internet. Dans beaucoup d'hôpitaux et de cliniques, la promulgation de cette charte s'est trouvée en phase avec le déploiement d'une démarche qualité.

De l'accès au service hospitalier

Le service public hospitalier est accessible à tous et en particulier aux plus démunis. Il est adapté aux personnes handicapées.

Soins

Les établissements de santé garantissent la qualité des soins, des traitements et de l'accueil. Ils sont attentifs au soulagement de la douleur.

Information du patient et des proches

Le patient a droit à une information médicale et sociale simple, accessible, intelligible et loyale lui permettant notamment de participer aux choix thérapeutiques qui le concernent.

Information des mineurs

Les mineurs sont informés en fonction de leur âge et de leurs facultés de compréhension des actes médicaux et des examens qu'ils subissent. Il en est de même pour les majeurs protégés. La famille et les proches doivent pouvoir dialoguer avec les médecins responsables.

Consentement du malade

Un acte médical ne peut être pratiqué qu'avec le consentement libre et éclairé du patient. Ce consentement doit être renouvelé pour tout acte médical ultérieur. Un consentement spécifique est prévu notamment pour les patients participant à une recherche biomédicale, pour le don et l'utilisation d'organes et pour les actes de dépistage.

Liberté individuelle, respect de la personne et de la vie privée

Le patient peut à tout moment quitter l'établissement de santé, sauf exceptions prévues par la loi, après avoir été informé des risques éventuels qu'il encourt. La personne hospitalisée est traitée avec égards. Ses croyances religieuses, philosophiques et politiques sont respectées.

Respect de la vie privée

L'intimité de la personne hospitalisée doit être préservée ainsi que sa tranquillité. Tout patient hospitalisé a droit au respect de sa vie privée ainsi qu'à la confidentialité des informations personnelles, médicales et sociales qui le concernent.

Accès aux informations

Depuis avril 2002, le patient a accès directement aux informations contenues dans son dossier. Des aménagements à ce droit peuvent intervenir dans certaines situations. Pour les personnes immigrées, le recours à des interprètes ou à des associations spécialisées dans l'accompagnement des personnes immigrées est possible, notamment en cas de difficultés linguistiques.

Droit d'expression et de recours

Le patient hospitalisé exprime ses observations sur les soins et l'accueil et dispose du droit de demander réparation des préjudices qu'il estimerait avoir subis.

Source : site Internet vosdroits.service-public.fr, annexe à la circulaire ministérielle 95.22 du 6 mai 1995 relative aux droits des patients hospitalisés, révisée en août 2004.

Questions

1. Selon vous, cette charte permet-elle d'accroître le pouvoir du patient ? Que peut-il se passer si un des droits affichés n'est pas respecté ?
2. Comment pourrait-on améliorer cette charte afin de mieux atteindre les objectifs annoncés ?

4.2.6 Les structures de possession

La structure de possession de l'organisation peut avoir un impact déterminant sur ses objectifs et sa stratégie. Dans certains cas, on peut également se demander si la structure de possession adoptée est cohérente avec les stratégies poursuivies.

- Dans le cycle de vie de beaucoup d'entreprises, une décision stratégique déterminante consiste à définir si une introduction en Bourse est pertinente. Cette décision est généralement liée à la nécessité de mobiliser les capitaux nécessaires à la croissance de l'activité. Cependant, les propriétaires doivent accepter une évolution profonde de leur rôle et de leur pouvoir. Après l'introduction en Bourse, ils devront rendre des comptes à un nombre beaucoup plus vaste d'actionnaires, éventuellement représentés par des intermédiaires tels que les gestionnaires de fonds. D'ailleurs, comme le montre l'illustration 4.3, il peut arriver que les dirigeants d'une entreprise cotée décident de se retirer de la Bourse afin d'échapper à ces contraintes.
- Les dirigeants d'une entreprise doivent assurer à leurs actionnaires un retour raisonnable sur leur investissement. Il s'avère parfois que la solution la plus rentable consiste à changer la structure de possession. Une entreprise familiale peut ainsi être vendue à de nouveaux actionnaires, ce qui permettra aux héritiers de réaliser leur actif. De même, une société indépendante peut avoir intérêt à être absorbée par un groupe qui lui apportera la capacité stratégique nécessaire à son expansion.
- Le conseil d'administration d'une entreprise peut estimer qu'une offre publique d'achat lancée par un concurrent offre une meilleure rentabilité que celle qui découlerait de l'activité elle-même. De même, les dirigeants peuvent considérer que la fusion avec une autre entreprise engendrera des synergies et donc des niveaux de performance supérieurs. Les types de structures de gouvernement qui conduisent à ces décisions de fusions et acquisitions sont détaillées dans la section 4.2.7 suivante.
- Certains secteurs ont une tradition *mutualiste*, notamment dans l'assurance ou la distribution. Les sociétaires ou les adhérents des mutuelles tiennent le rôle d'actionnaires et désignent des administrateurs et des dirigeants. Cette structure de gouvernement influe sur les stratégies et les décisions opérationnelles, notamment en termes de tarifs pratiqués pour les membres, de degré de liberté pour les managers ou de ressources disponibles pour l'organisation.
- Historiquement, les organisations du secteur public ont été strictement contrôlées par leurs « propriétaires », que ce soient les gouvernements ou les collectivités locales. Cette situation a fortement évolué au fur et à mesure qu'une grande partie de ces organisations a été privatisée[16]. Les gouvernements ont généralement appuyé leurs décisions de privatisation sur des considérations idéologiques (exposer les organisations publiques à la concurrence et améliorer le service aux clients, désengager l'État de certains pans de la vie économique) ou plus simplement techniques (permettre aux entreprises nationalisées de lever des capitaux supplémentaires, améliorer les finances publiques grâce aux introductions en Bourse). La plupart du temps, les managers des entreprises privatisées ont gagné en indépendance stratégique : capacité de diversification, capacité à lever des fonds, etc. Pour autant, la

Illustration 4.3

Brioche Pasquier se retire de la Bourse

Certaines entreprises cotées peuvent être tentées de se retirer de la Bourse lorsqu'elles anticipent de mauvais résultats.

En septembre 2003, le groupe familial de viennoiserie industrielle Brioche Pasquier annonça son retrait du second marché de la Bourse de Paris, où il était coté depuis 1985. L'entreprise proposa de racheter la quasi-totalité de son capital flottant, soit 1,7 million d'actions au prix de 55 euros. Ce prix représentait une prime de 12 % par rapport à la moyenne des cours sur les six derniers mois et 27,5 fois la mise de départ lors de l'introduction en Bourse de 1985. Les 93,5 millions d'euros nécessaires à ce rachat furent prélevés pour 40 % sur l'abondante trésorerie du groupe et financés à 60 % par emprunt.

Brioche Pasquier justifiait ce retrait par un environnement difficile, qui laissait entrevoir un très mauvais exercice 2003. Alors que le titre avait gagné 80 % en 2001 pour monter jusqu'à 90 euros et que le chiffre d'affaires avait doublé entre 1998 et 2002, le recul de 1,5 % du marché de la viennoiserie en France (alors qu'il croissait jusque-là de 8 à 10 % par an) et la sous-estimation du coût du développement du groupe en Espagne et en Italie laissaient prévoir une chute de 43 % du résultat net sur 2003. Afin d'éviter un effondrement du cours de Bourse, le groupe, encore contrôlé à 57,03 % par la famille Pasquier (74,15 % des droits de vote) et à 8,9 % par le personnel, décida donc de se retirer de la cote. Si une part minime du capital restait en Bourse, ce n'était pas pour envisager un retour immédiat. En effet, le président-directeur général Serge Pasquier souligna que « Nous n'avons pas l'intention de faire appel au marché pour financer des croissances externes éventuelles ».

Brioche Pasquier n'était pas le premier groupe français à se retirer de la Bourse. Il avait été précédé en 2002 et 2003 par les entreprises textiles Zannier, Naf Naf, Aigle et Brice. Dans la plupart des cas, ces retraits avaient été effectués à l'occasion de la revente de l'entreprise soit à ses managers (dans le cadre d'un rachat d'entreprise par les salariés), soit à des investisseurs. Les arguments utilisés pour justifier ces mouvements étaient la trop grande faiblesse des cours, le manque de liquidité, l'incapacité à trouver des moyens financiers sur le marché ou encore la multiplication des contraintes réglementaires.

Par ailleurs, certains grands groupes n'hésitaient pas à racheter leurs propres actions, généralement pour influencer mécaniquement leur ratio de rentabilité des fonds propres (effet dit de « relution ») ou tout simplement pour maintenir leur cours. Ces rachats pouvaient également servir à alimenter des plans de stock-options, dont le montant cumulé aux États-unis représentait 10 % du capital des entreprises cotées en 2003. De fait, l'attribution de stock-options à des dirigeants augmentait immédiatement le principal ratio de performance de l'entreprise – le retour sur capitaux investis – non pas en améliorant le retour, mais bien en diminuant les capitaux investis. Au passage, cet accroissement artificiel de la performance pouvait ironiquement permettre de justifier – mais a posteriori – l'attribution de stock options. Le groupe pétrolier Total avait ainsi successivement racheté pour 4 milliards d'euros de ses propres titres en 2003 et pour 3,55 milliards en 2004, ce que son président, Thierry Desmarest, justifiait en affirmant que « les rachats d'action ont un impact positif pour l'actionnaire ». De même, entre 1994 et 2004, le conglomérat américain General Electric avait racheté un total de 75 milliards de dollars de ses propres actions et prévoyait un nouveau plan de rachat de 15 milliards entre 2005 et 2008 (pour une capitalisation boursière de l'ordre de 380 milliards).

Des analystes soulignaient que depuis 1985, les entreprises avaient racheté plus de capital sur les marchés boursiers qu'elles n'en avaient émis. Rien qu'en 2001, la différence avait atteint 330 milliards de dollars. On était donc en droit d'affirmer que la Bourse ne servait plus avant tout à financer l'économie, mais bien à influer sur le cours des actions. Par ailleurs, il était légitime de s'interroger sur la pertinence économique de décisions qui conduisaient des entreprises à utiliser leur profit pour racheter leur propre capital, soit une démarche exactement inverse au principe fondamental du capitalisme, qui consiste a priori à lever du capital afin de dégager du profit.

Sources : Les Echos, 11, 12 et 13 septembre 2001 ; Capital, no. 157, octobre 2004 ; P. Artus, « Le pouvoir des actionnaires », Problèmes économiques, no. 2756 (2002), pp. 27-30 ; La Vie Financière, 10 décembre 2004.

Questions

1. Quels sont selon vous les arguments qui permettent de justifier un retrait de la Bourse ? Ces arguments vous paraissent-ils légitimes ?
2. Même question pour le rachat de ses propres actions par une entreprise cotée.
3. Quelles sont selon vous les conséquences à long terme de la situation décrite dans les deux derniers paragraphes ?

pression des actionnaires privés peut se révéler au moins aussi pesante que celle des tutelles publiques.

- Une entreprise peut également être revendue en totalité ou en partie à son personnel, à l'occasion d'une opération de *Rachat d'entreprise par les salariés* (RES). Cela peut notamment se produire lorsqu'un groupe décide de fermer une de ses filiales. Le personnel – et notamment les managers – peut alors avoir suffisamment de foi dans l'avenir de l'entreprise pour lever les fonds nécessaires à son rachat. Cette situation peut également se présenter dans le secteur public à l'occasion d'opérations de privatisation. Certaines parties des chemins de fer britanniques ont ainsi été acquises par leur personnel dans les années 1990. De même, plus de 80 % des salariés de France Telecom ont acheté des actions lors de sa privatisation.
- Même lorsqu'elles n'ont pas été privatisées, les organisations du secteur public ont été soumises à des influences telles que la déréglementation, la disparition de leur monopole ou la création de quasi-marchés, ce qui a généralement provoqué des évolutions de leur structure de gouvernement.

4.2.7 Les fusions et acquisitions

L'impact des systèmes de gouvernement d'entreprise sur la stratégie et les différences entre les approches anglo-saxonne, germanique, latine ou japonaise apparaissent clairement lors des offres publiques d'achat (et en particulier les OPA hostiles). Dans les pays anglo-saxons, le fait que les managers soient exposés à la menace d'OPA qui pourraient leur faire perdre leur poste est considéré comme un moyen naturel d'assurer la bonne performance des organisations. À l'inverse, en Allemagne, on estime que la performance doit être avant tout contrôlée par des mécanismes institutionnels tels que la possession d'une partie du capital par les banques, l'existence d'un directoire et d'un conseil de surveillance ou le principe de codétermination entre actionnaires et salariés (voir la section 4.2.3 ci-dessus).

Par conséquent, la réflexion sur les problèmes de gouvernement d'entreprise liés aux OPA (notamment hostiles) est essentiellement limitée aux pays qui ont adopté l'approche anglo-saxonne, fondée sur des mécanismes de marché plutôt que sur des structures de contrôle. Il existe notamment un débat sur la limitation ou l'encadrement des OPA par des mesures juridiques ou des codes de bonne conduite, ce qui déboucherait sur un marché semi-régulé des actions. Beaucoup d'attention a également été portée aux *conflits d'intérêts* qui émergent lors d'une OPA et à l'encadrement des *mesures défensives* que la direction générale est susceptible de prendre. Très souvent, les membres du conseil d'administration – et en particulier les managers – considèrent qu'une OPA est hostile car elle peut mettre en péril leur propre situation, alors que le changement de propriétaire peut en fait se révéler bénéfique à long terme, tant pour les actionnaires que pour les salariés ou les clients.

Dans les services publics, des questions analogues ont été soulevées à propos du rôle des managers et des administrateurs lors des privatisations, du démantèlement des monopoles ou de la scission en plusieurs organisations (comme dans le cas de la création du Réseau ferré de France). En effet, les dirigeants des entreprises publiques peuvent avoir le sentiment qu'une privatisation ou la cession d'une partie de leur activité peut constituer un frein à leur carrière, alors même qu'ils

sont chargés de la mettre en œuvre. Cela soulève d'importants problèmes éthiques, comme nous le verrons ci-après (voir la section 4.4.3).

4.2.8 La diffusion de l'information

Étant donné le contexte éminemment politique dans lequel évoluent les instances dirigeantes des organisations, l'information constitue une source clé de pouvoir. Il est donc important que le gouvernement d'entreprise établisse une structure et des pratiques en ce qui concerne la *diffusion de l'information* auprès des différentes parties prenantes. Bien entendu, cela doit être modéré par le respect de la confidentialité essentielle au bon fonctionnement de certains aspects commerciaux et stratégiques de l'organisation.

La plupart des instances de régulation des marchés boursiers, comme l'Autorité des marchés financiers en France ou la Securities and Exchange Commission aux États-Unis, imposent des normes précises sur la fiabilité, la pertinence et la nature des informations financières rendues publiques par les entreprises, en particulier dans leurs rapports annuels. Ces normes sont également imposées par les législations commerciales de nombreux pays ou encore par les codes de déontologie des commissaires aux comptes. Ne pas les respecter expose l'entreprise à des sanctions qui peuvent aller jusqu'à son exclusion des cotations. Cependant, cela ne concerne que les entreprises cotées en Bourse. Pour les autres, bien que la transmission du bilan et du compte de résultat aux greffes des tribunaux de commerce soit obligatoire – du moins en France – elles choisissent parfois de payer une amende plutôt que de les publier. Dans bien des entreprises, notamment les PME, le montant du chiffre d'affaires ou de l'endettement relève encore du secret. De plus, comme l'a montré la faillite de Enron, les entreprises et leurs conseillers financiers recourent parfois à des pratiques de « comptabilité créative » afin de dissimuler – plus ou moins légalement – la réalité de leur situation financière.

L'information qui suscite généralement le plus d'attention de la part des parties prenantes – car c'est l'une de celles où la notion de conflit d'intérêts est la plus flagrante – est le niveau de rémunération des dirigeants. En France, la loi sur les Nouvelles Régulations économiques (NRE), promulguée en mai 2001, oblige les sociétés cotées à publier la rémunération de leurs mandataires sociaux, sans pour autant prévoir de réelles sanctions si cette obligation n'est pas respectée. Si dans la plupart des pays latins la rémunération des dirigeants reste une donnée sensible, les pays anglo-saxons ou de tradition protestante sont plus ouverts sur ce point. Avant d'envisager une introduction en Bourse, une entreprise ne doit pas négliger le fait que les impératifs de diffusion d'information peuvent se révéler coûteux à respecter et particulièrement délicats à gérer.

4.3 Les attentes des parties prenantes[17]

La structure de gouvernement d'entreprise fixe les obligations formelles et les frontières à l'intérieur desquelles les stratégies peuvent être déployées. Elle concerne les relations et les responsabilités à l'intérieur de la chaîne de gouvernement présentée dans le schéma 4.2. Cependant, il est tout aussi important de comprendre en détail quelles sont les attentes des parties prenantes qui n'appartiennent pas à la chaîne de gouvernement, telles que les fournisseurs, les clients

ou la société au sens large. Il est important de définir dans quelle mesure chacun de ces groupes d'acteurs sera tenté de s'impliquer dans la formulation de la stratégie ou dans le choix des objectifs.

Les **parties prenantes** sont les individus ou les groupes qui dépendent de l'organisation pour atteindre leurs propres buts et dont l'organisation dépend également. Parmi les parties prenantes externes, on compte généralement les institutions financières, les clients, les fournisseurs, les actionnaires et les syndicats. À l'intérieur de l'organisation, peu d'individus détiennent assez de pouvoir pour déterminer la stratégie de manière unilatérale. Cependant, chacun partage le plus souvent un certain nombre d'attentes avec d'autres acteurs. Par conséquent, les individus ont intérêt à s'identifier avec les buts et les priorités d'une ou plusieurs des parties prenantes : fonctions, départements, niveaux hiérarchiques, etc.

*Les **parties prenantes** sont les individus ou les groupes qui dépendent de l'organisation pour atteindre leurs propres buts et dont l'organisation dépend également*

Les parties prenantes externes se répartissent en trois catégories, selon la nature de leurs relations avec l'organisation, qui détermine la façon dont elles influent sur le succès ou l'échec des stratégies :

- Les parties prenantes issues de *l'environnement de marché* – telles que les fournisseurs, les concurrents, les distributeurs, les actionnaires – peuvent être analysées grâce au modèle des 5(+1) forces (voir la section 2.3.1 du chapitre 2) et à la chaîne de gouvernement (voir le schéma 4.2 ci-dessus). Ces parties prenantes entretiennent une relation économique avec l'organisation et influencent les processus de création de valeur en tant que membres de la filière (voir la section 3.6.1 du chapitre 3).
- Les parties prenantes issues de *l'environnement politique et social*, comme les pouvoirs publics, les régulateurs ou les agences gouvernementales, qui déterminent la légitimité sociale de la stratégie.
- Les parties prenantes issues de *l'environnement technologique*, comme les clients innovateurs, les comités de standardisation ou les détenteurs de brevets, qui vont influencer la diffusion de nouvelles technologies et l'adoption de nouveaux standards (voir la section 9.5 du chapitre 9).

Ces trois groupes de parties prenantes externes ont rarement la même importance. Par exemple, le groupe « technologique » est crucial pour les stratégies d'introduction de nouveaux produits, alors que le groupe « politique et social » est généralement très influent dans la sphère publique.

Certaines de ces parties prenantes externes peuvent chercher à influencer la stratégie en jouant sur leurs liens privilégiés avec des parties prenantes internes. Les clients peuvent ainsi pousser les commerciaux à représenter leurs intérêts au sein de l'entreprise et les actionnaires comptent sur les administrateurs pour faire valoir leurs droits. Même lorsque les parties prenantes externes restent passives, elles peuvent constituer des contraintes non négligeables pour le développement de nouvelles stratégies, du simple fait de leur manque d'implication.

Selon les intérêts en jeu, les individus ont tendance à appartenir à l'un ou l'autre des groupes d'influence. La composition des parties prenantes et leurs divergences d'opinion peuvent donc varier en fonction des objectifs stratégiques et des décisions envisagées. Les responsables du marketing et de la production peuvent ainsi s'accorder sur une proposition visant à abandonner certains produits anciens, mais s'opposer sur le fait de sous-traiter une partie de la nouvelle

Schéma 4.4 Quelques exemples d'objectifs contradictoires

- Pour privilégier la croissance, on peut choisir de sacrifier la rentabilité à court terme, la marge brute d'autofinancement et les salaires.
- Le *court termisme* peut faciliter les ambitions de carrière des managers, mais il s'oppose aux investissements dans des projets à long terme.
- Quand une affaire de famille croît, les propriétaires peuvent perdre le contrôle s'ils doivent recourir à des managers professionnels.
- De nouveaux développements peuvent nécessiter des fonds supplémentaires, au travers d'émission d'actions ou d'emprunts. Dans les deux cas, l'indépendance financière est sacrifiée.
- L'introduction en Bourse de l'entreprise oblige les managers à plus d'ouverture et de responsabilité.
- La recherche de l'efficience par l'automatisation peut menacer l'emploi.
- Le lancement d'une production en grande série peut entraîner une réduction du niveau de qualité.
- Dans les services publics, il peut y avoir un conflit entre la production de masse et les services spécialisés (par exemple le choix entre la dentisterie préventive et les transplantations cardiaques).
- Toujours dans les services publics, les économies dégagées sur certains postes (par exemple la réduction des aides aux plus démunis) peuvent entraîner l'inflation d'autres budgets (par exemple la dégradation de la santé publique).
- Dans les grandes multinationales, les conflits peuvent résulter du fait que les divisions dépendent de deux niveaux de responsabilité : les filiales locales et la direction centrale.

gamme. L'analyse des parties prenantes est donc particulièrement utile lorsqu'elle est mise en parallèle avec l'évaluation des différentes options stratégiques, comme l'introduction d'un nouveau produit ou l'extension vers une nouvelle zone géographique (voir le chapitre 7).

Étant donné que les attentes des parties prenantes diffèrent, il est normal que des conflits émergent à propos de l'importance ou de l'opportunité de beaucoup d'aspects de la stratégie. Dans la plupart des situations, il est donc nécessaire d'obtenir des compromis entre des objectifs contradictoires.

Le schéma 4.4 présente quelques-unes des attentes typiques des différentes parties prenantes et en quoi elles peuvent s'opposer. Cela inclut notamment les conflits entre la croissance et la rentabilité, entre le contrôle et l'autonomie, entre l'efficience et l'emploi, entre la production de masse et la spécialisation de qualité, ainsi que tous les problèmes de sous-optimisation dans lesquels la performance d'une partie de l'organisation risque de se développer aux dépens d'une autre. Le *court termisme* correspond généralement aux ambitions de carrière des managers, qui espèrent faire valoir de bons résultats immédiats pour briguer de meilleurs postes, mais il implique des pratiques telles que la limitation des investissements ou la réduction des dépenses de R&D, qui obèrent le plus souvent la santé à long terme de l'organisation.

Dans les grandes organisations multinationales, la probabilité de conflit est encore plus élevée. Les filiales peuvent ainsi développer des attentes et des objectifs distincts de ceux de la maison mère. De plus, elles évoluent dans un contexte

local qui peut être politiquement et idéologiquement très éloigné de celui du siège, jusqu'à créer des incompatibilités de comportement[18]. Dans beaucoup de pays, les restaurants McDonald's ont ainsi été la cible de la contestation altermondialiste. Ces manifestations parfois violentes n'ont pas toujours été comprises par la maison mère, qui attend de ses différentes filiales qu'elles se conforment à sa politique d'ensemble, alors que cela peut se révéler contradictoire avec leurs contraintes locales.

4.3.1 La cartographie des parties prenantes[19]

La **cartographie des parties prenantes** identifie les attentes et le pouvoir de chaque groupe d'intérêt et permet d'établir les priorités politiques. Elle consiste à répondre à deux interrogations :

*La **cartographie des parties prenantes** identifie les attentes et le pouvoir de chaque groupe d'intérêt et permet d'établir les priorités politiques*

- Quel est l'*intérêt* de chacune des parties prenantes dans l'influence des choix stratégiques de l'organisation ?
- Quelles sont les parties prenantes qui détiennent effectivement les moyens d'infléchir les choix stratégiques ? Pour répondre à cette question, il convient d'évaluer leur *pouvoir* (voir la section 4.3.3 ci-après).

La matrice pouvoir/intérêt

La *matrice pouvoir/intérêt* présentée dans le schéma 4.5 cherche à décrire le contexte politique dans lequel chaque stratégie est élaborée, choisie et déployée. Cette matrice consiste à répartir les parties prenantes en fonction du pouvoir qu'elles sont susceptibles d'exercer et de l'intérêt – positif ou négatif – qu'elles portent aux différentes stratégies de l'organisation. En tant qu'outil analytique permettant d'anticiper les réactions aux différents changements stratégiques, cette matrice indique le type de relations que l'organisation doit établir avec chacune de ses parties prenantes. Même s'il ne s'agit que d'une représentation synthétique des jeux politiques, insuffisante pour transposer toutes leurs subtilités (on ne saurait confondre la carte et le territoire), cette matrice permet d'amorcer la réflexion sur le comportement à tenir vis-à-vis de chacune des parties prenantes.

De manière évidente, la réaction des *acteurs clés* (case D) doit être une préoccupation essentielle lors de la formulation et l'évaluation de nouvelles stratégies. C'est souvent avec les parties prenantes de la case C que les relations sont les plus difficiles à planifier (les investisseurs institutionnels figurent notamment dans cette catégorie). Bien que ces acteurs restent la plupart du temps passifs, ils peuvent parfois basculer dans la case D, auquel cas la sous-évaluation de leur niveau d'intérêt peut déboucher sur des situations désastreuses, en particulier sur l'abandon précipité de certaines stratégies. Pour éviter ces imprévus, il est de la responsabilité des stratèges et des managers de chercher à impliquer les parties prenantes les plus puissantes (telles que les investisseurs institutionnels), afin de s'assurer qu'elles rempliront bien leur rôle dans les instances de gouvernement. Cela passe notamment par l'assistance aux administrateurs extérieurs, au travers de la diffusion d'information et de réunions préparatoires.

De la même manière, les besoins des parties prenantes figurant dans la case B (par exemple la collectivité) doivent être correctement estimés. Les managers

Schéma 4.5 La cartographie des parties prenantes : la matrice pouvoir/intérêt

		Niveau d'intérêt	
		Faible	Élevé
Pouvoir	Faible	**A** Effort minimal	**B** A garder informés
	Élevé	**C** A garder satisfaits	**D** Acteurs clés

Source : adapté de A. Mendelow, *Actes de la Second International Conference on Information Systems*, Cambridge, MA, 1991.

doivent absolument veiller à informer ces parties prenantes, car elles peuvent constituer des alliés déterminants lorsqu'il est nécessaire d'influencer l'attitude d'acteurs importants, par exemple au moyen du *lobbying*. L'opinion publique peut parfois contraindre une entreprise à adopter ou à abandonner certains choix stratégiques.

Au total, la cartographie des parties prenantes permet de répondre aux questions suivantes :

- Le niveau d'intérêt et de pouvoir des parties prenantes reflète-t-il correctement la structure de gouvernement de l'entreprise ?
- Quelles sont les parties prenantes qui s'opposent ou facilitent le changement et comment faire évoluer leur position, par exemple en termes d'information ou de persuasion ?
- Peut-on envisager de repositionner certaines parties prenantes dans la matrice ? Cela peut permettre de réduire l'influence d'un acteur clé ou de s'assurer que la stratégie sera défendue par un nombre suffisant de partisans. Ce point est souvent déterminant dans le secteur public.
- Dans quelle mesure faut-il aider ou encourager les parties prenantes afin qu'elles maintiennent leur niveau d'intérêt ou de pouvoir, ce qui peut permettre d'assurer le déploiement des stratégies ? Le soutien public de la part de

fournisseurs ou de clients influents peut ainsi se révéler déterminant pour le succès d'une stratégie. De la même manière, il peut être nécessaire de décourager certaines parties prenantes de se repositionner sur la matrice. C'est ce que signifient « à garder satisfaits » dans la cellule C et dans une moindre mesure « à garder informés » dans la cellule B. Pour garantir l'acceptation de nouvelles stratégies, il est souvent essentiel de veiller à ce que chacune des parties prenantes reçoive une forme de *rétribution*[20], que ce soit sous forme financière, statutaire, matérielle ou symbolique. On peut ainsi envisager de conclure une forme de marché avec un autre département : nous soutiendrons leur stratégie s'ils ne s'opposent pas à la nôtre.

Ces questions soulèvent cependant des questions éthiques particulièrement épineuses quant au rôle que doivent jouer les managers dans les débats politiques qui entourent le changement stratégique. Les managers sont-ils impartiaux dans l'arbitrage entre les conflits d'intérêts des parties prenantes ou sont-ils au contraire au service d'une seule d'entre elles – généralement les actionnaires – avec pour mission de faire accepter les stratégies par les autres ? On peut également considérer – comme le font de nombreux auteurs – que les managers constituent le seul véritable pouvoir au sein de l'organisation, qu'ils conçoivent des stratégies qui servent leurs propres intérêts et qu'ils orientent les attentes des parties prenantes de manière à faire entériner leurs propres choix.

Par ailleurs, dans certains cas extrêmes, les parties prenantes les plus influentes peuvent réussir à maintenir durablement en activité une organisation alors qu'elle n'atteint plus ses objectifs. Il existe ainsi des cas d'entreprises déficitaires sur de très longues périodes – par exemple dans les transports ou la sidérurgie – et de services publics dont la taille et les budgets sont sans commune mesure avec leur mission explicite, voire dont la raison d'être a tout simplement disparu, et qui pourtant perdurent. L'État italien publie ainsi de temps à autre une liste de ses services inutiles, à l'image de l'agence chargée d'administrer les pensions versées aux veuves des soldats tués lors de la guerre d'indépendance de 1861. Ces situations, profondément contradictoires avec les postulats de base de l'économie, qui veulent que seules les organisations efficientes ou efficaces puissent survivre, sont expliquées par la théorie de l'*échec permanent*[21]. Cette théorie repose sur l'idée que les parties prenantes qui détiennent un pouvoir élevé et des intérêts importants – c'est-à-dire les *acteurs clés* dans le schéma 4.5 – peuvent considérer, pour des raisons symboliques ou purement personnelles, que l'existence même de l'organisation est plus importante que ses résultats et réussir par l'exercice de leur influence à la maintenir en activité malgré sa défaillance.

Il est important de ne pas négliger ces différents points, auxquels le gouvernement d'entreprise ne répond qu'à un niveau très général. Ce n'est que la toile de fond de la résolution des conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, qui est en fait déterminée par les positions éthiques de chacun. Cet aspect sera examiné ci-après dans la section 4.4 ci-après.

L'illustration 4.4(a) montre comment la cartographie des parties prenantes peut aider à identifier les priorités politiques liées à la poursuite d'une nouvelle stratégie. Il s'agit du cas d'une banque allemande qui propose des services de financement pour les entreprises, à la fois depuis son siège de Francfort (Allemagne) et depuis son bureau régional de Toulouse (France). La direction de la banque envisage de

Illustration 4.4 (a)

La cartographie des parties prenantes : le cas de Tallman GmbH

La cartographie des parties prenantes peut aider à déterminer les priorités politiques lors d'évolutions stratégiques spécifiques.

Tallman GmbH était une banque allemande qui partageait ses activités entre un réseau grand public classique et des services financiers aux entreprises. Elle était présente en Allemagne, au Benelux et en France. Devant la réduction de sa part de marché dans les services aux entreprises, qui étaient proposés par deux centres – Francfort (pour l'Allemagne et le Benelux) et Toulouse (pour la France) – Tallman envisageait de fermer le bureau de Toulouse, de rapatrier l'ensemble de cette activité à Francfort et d'investir dans un nouveau système informatique. Cela entraînait de nombreuses suppressions de postes à Toulouse, mais un certain nombre d'employés pouvaient être transférés à Francfort.

Des matrices pouvoir/intérêt ont été construites par les managers afin d'anticiper les réactions des parties prenantes à la fermeture du bureau de Toulouse. La matrice A présente la situation prévisible et la matrice B la situation souhaitée, c'est-à-dire celle dans laquelle le soutien des parties prenantes serait suffisant pour déployer la stratégie.

À partir de la matrice A, on peut constater qu'à l'exception du client X et du fournisseur informatique A, les parties prenantes de la case B étaient opposées à la fermeture du bureau de Toulouse. Si Tallman voulait avoir la moindre chance de convaincre ces parties prenantes de revoir leur position en faveur de la fermeture, il était nécessaire de répondre à leurs questions et – lorsque c'était possible – de réduire leurs craintes. Ces individus deviendraient alors des alliés importants susceptibles d'influencer les parties prenantes les plus puissantes des cases C et D. L'attitude favorable du client X, une multinationale présente dans toute l'Europe, pouvait être utilement exploitée dans ce but. Ce client était mécontent du traitement inégal qu'il avait reçu jusqu'ici, selon que Francfort ou Toulouse traitait ses dossiers.

Les relations qu'entretenait Tallman avec les parties prenantes de la case C étaient les plus difficiles à gérer, car bien qu'elles se soient montrées largement passives, du fait de leur indifférence à l'égard de la stratégie proposée, il pouvait se révéler désastreux de sous-estimer leur niveau d'intérêt. Par exemple, si la ministre allemande était remplacée, son successeur pouvait très bien se repositionner dans la case D en s'opposant activement à la fermeture du bureau de Toulouse.

L'acceptation de la stratégie par les acteurs figurant dans la case D constituait un élément clé. Cela concernait notamment le client Y, un gros industriel français présent uniquement dans l'hexagone et représentant 20 % de l'activité de services financiers du bureau de Toulouse. Ce client était très fermement opposé à la fermeture de ce bureau et détenait assez de pouvoir pour l'empêcher, notamment en menaçant de priver Tallman de sa clientèle. Cette situation devait être gérée avec la plus grande attention.

En comparant les matrices A et B, Tallman élabora une série de tactiques permettant soit d'obtenir l'appui de certaines parties prenantes, soit de renforcer le pouvoir de celles qui sont déjà favorables. On pouvait ainsi encourager le client X à soutenir encore plus ouvertement la stratégie de fermeture du bureau de Toulouse en lui proposant de participer à une campagne de presse commune. On pouvait également chercher à convaincre le client Y des bénéfices qu'il pourrait retirer de la nouvelle situation.

fermer le bureau de Toulouse et de rapatrier l'intégralité de l'activité à Francfort. Cet exemple permet de souligner plusieurs points :

- Il peut être nécessaire de *subdiviser* certaines des parties prenantes en sous-groupes qui présentent des différences importantes en termes d'attentes ou de pouvoir. Dans l'exemple, les clients ont été répartis en trois catégories : (1) le client X, qui est fortement en faveur de la stratégie de rapatriement ; (2) le client Y, qui est activement hostile ; (3) le client Z, qui est indifférent. Comme on le voit, il est indispensable d'éviter les généralisations hâtives du type « les clients pensent que… », qui risquent de masquer des éléments

A	Actionnaire M (-) Bureau de Toulouse (-) Client X (+) Ministre français (-) Direction marketing (-) Fournisseur A (+) B
Client Z Ministre allemande C	Client Y (-) Bureau de Francfort (+) Direction financière (+) D

Matrice A : situation prévisible

Ministre français (-) Direction marketing (-) Fournisseur A (+) A	Actionnaire M (-) Bureau de Toulouse (-) Direction marketing (-) Fournisseur A (+) B
Client Z Ministre allemande C	Client Y (+) Client Y (+) Bureau de Francfort (+) Direction financière (+) D

Matrice B : situation souhaitée

Tallman pouvait également tenter de dissuader certaines parties prenantes particulièrement puissantes de s'opposer au projet. Par exemple, à moins d'agir directement à son niveau, la ministre allemande pouvait être sensible au lobbying exercé par son collègue français. Pour éviter cela, il était nécessaire d'expliquer en détail les avantages de la stratégie proposée au ministre français et au client Y, afin d'essayer de les convaincre de ne plus s'y opposer, voire de la soutenir.

Questions

Afin de vérifier que vous avez compris comment mener une cartographie des parties prenantes, réalisez votre propre analyse dans le cas où Tallman GmbH envisagerait une stratégie radicalement différente : transférer toute l'activité de services financiers aux entreprises à Toulouse. Vous devrez réaliser les étapes suivantes :

1. Construisez la carte des positions prévisibles (matrice A) en réévaluant l'intérêt et le pouvoir de chacune des parties prenantes vis-à-vis de cette nouvelle stratégie.
2. Construisez la carte des positions souhaitées (matrice B).
3. Identifiez les différences et établissez les priorités politiques. N'oubliez pas que cela inclut éventuellement le maintien de la position de certaines parties prenantes.
4. établissez la liste des actions qu'il vous paraît opportun de mener et donnez votre avis sur le degré de risque politique de cette nouvelle stratégie.

cruciaux. Pour autant, un nombre excessif de subdivisions peut rendre la cartographie confuse et difficile à interpréter.

- Si la plupart des parties prenantes, constituées d'un *grand nombre d'individus* (par exemple les clients ou les actionnaires) peuvent être analysées sans prendre en considération le détail des attentes de chacun, en revanche, d'autres parties prenantes ne comprennent qu'un petit nombre de personnes, voire un individu unique (par exemple le président du directoire ou les ministres).
- Il est indispensable de définir dans quelle mesure les *rôles* sont dépendants de la personne qui les occupe et en particulier de déterminer si un nouvel individu nommé au même poste pourrait adopter une position différente. Une des

erreurs classiques de cette analyse consiste d'ailleurs à confondre l'individu et sa fonction. Dans l'exemple, la ministre allemande a été positionnée dans le segment C, du fait de son indifférence à la nouvelle stratégie, qui n'interfère pas avec ses propres priorités. Cependant, un changement de ministre peut renverser cette situation du jour au lendemain. Bien qu'il soit impossible de lever totalement ce type d'incertitude, leurs implications politiques doivent être anticipées. Il est par exemple important de veiller à la satisfaction des hauts fonctionnaires qui entourent la ministre, car leur position ne sera généralement pas remise en cause en cas de remaniement. Ils assurent une certaine continuité qui peut réduire l'incertitude. Il est également possible que l'implication de la ministre allemande soit accrue du fait de l'intervention de son homologue français, ce qui implique que la banque soit particulièrement attentive à la manière dont elle gère la situation en France.

La cartographie des parties prenantes peut permettre d'identifier des équilibres politiques pérennes pour chaque organisation[22]. Si c'est le cas, les managers peuvent utiliser leur expérience et celle de leurs prédécesseurs pour anticiper les réactions à chacune des stratégies envisagées.

4.3.2 Le pouvoir[23]

*Le **pouvoir** définit dans quelle mesure des individus ou des groupes sont capables de persuader, d'inciter ou de forcer les autres à modifier leur comportement*

Dans la section précédente, nous avons souligné le besoin d'évaluer le pouvoir de chacune des parties prenantes, car cela détermine dans quelle mesure leurs attentes sont capables d'influer sur les stratégies. Dans la plupart des organisations, le pouvoir est inégalement partagé entre les différentes parties prenantes. Dans le cadre du management stratégique, le **pouvoir** définit dans quelle mesure des individus ou des groupes sont capables de persuader, d'inciter ou de forcer les autres à modifier leur comportement. C'est le mécanisme par lequel certaines attentes vont dominer le développement de la stratégie ou établir des compromis avec les autres.

Les sources de pouvoir sont nombreuses et variées. Il convient en particulier de bien distinguer d'une part le pouvoir que les individus ou les groupes retirent de leur position officielle dans l'organisation – au travers de la structure formelle de gouvernement – et d'autre part le pouvoir qu'ils détiennent par d'autres moyens, généralement moins apparents, comme le montre le schéma 4.6. Ce schéma peut être utilisé pour déterminer quelle est la capacité d'influence de chaque partie prenante à l'égard d'une stratégie donnée.

Il convient de remarquer que l'importance relative de ces sources de pouvoir évolue au cours du temps. Certaines évolutions de l'environnement – comme la déréglementation ou la généralisation des technologies de l'information – peuvent profondément modifier l'équilibre de pouvoir entre des organisations et entre leurs parties prenantes. Le pouvoir des clients s'est ainsi considérablement accru grâce à la facilité avec laquelle – grâce à Internet – ils peuvent désormais comparer les offres de différents fournisseurs et passer aisément de l'un à l'autre. De même, la déréglementation et le poids croissant des associations de consommateurs ont forcé les organisations de service public à adopter une attitude plus respectueuse des attentes de leurs usagers.

Étant donné la variété de ces sources, il est souvent utile de repérer des *signes de pouvoir*, qui sont des indicateurs visibles prouvant que les parties prenantes ont

Schéma 4.6 **Les sources et les signes de pouvoir**

Sources de pouvoir	
(a) À l'intérieur de l'organisation • Hiérarchie (pouvoir formel) Exemple : pouvoir de décision • Influence (pouvoir informel) Exemple : charisme • Contrôle de ressources stratégiques Exemple : responsable d'un produit phare • Possession de savoir et de compétences Exemple : informaticiens, techniciens de maintenance • Contrôle de l'environnement Exemple : capacité de négociation • Jeu avec les zones d'incertitude des procédures Exemple : capacité d'interprétation des règlements • Implication dans le déploiement de la stratégie Exemple : responsable opérationnel	**(b) Pour les parties prenantes externes** • Contrôle de ressources stratégiques Exemples : matières premières, main-d'œuvre, fonds, information • Implication dans le déploiement de la stratégie Exemple : distributeurs, agents • Possession de savoir et de compétences Exemple : sous-traitants, consultants • Jeu avec les zones d'incertitude des procédures Exemple : capacité d'interprétation des règlements • Par l'intermédiaire de liens internes Exemple : influence officieuse
Signes de pouvoir	
(a) À l'intérieur de l'organisation • Statut • Ressources • Représentation • Symboles	**(b) Pour les parties prenantes externes** • Statut • Maîtrise de ressources clés • Pouvoir de négociation • Symboles

été capables d'exploiter une ou plusieurs d'entre elles. Il existe quatre types de signes de pouvoir :

- Le *statut* d'un individu ou d'un groupe. Le statut peut être mesuré par le niveau hiérarchique, mais d'autres critères sont tout aussi pertinents, comme le salaire, la nature des fonctions occupées ou encore la réputation dont jouit l'individu ou le groupe auprès des autres parties prenantes.
- Le *niveau de ressources* détenu par le groupe, qui peut se mesurer par la taille du budget d'un département ou par ses effectifs. Il convient en particulier d'étudier l'évolution de la part des ressources globales de l'organisation obtenue par chaque groupe, afin de définir dans quelle mesure son pouvoir augmente ou décroît. On peut également effectuer des comparaisons avec les ressources détenues par des groupes semblables dans des organisations similaires.
- La *représentation* à des postes de pouvoir au sein de la structure de gouvernement de l'organisation. Un bon indicateur est donné par la composition et le fonctionnement du conseil d'administration ou des instances de direction. Dans de nombreuses entreprises industrielles, le faible pouvoir de la fonction

marketing se traduit par sa présence limitée aux plus hauts niveaux de décision. Dans d'autres organisations, la représentation au sein de divers comités peut constituer une mesure de pouvoir. Cependant, un simple décompte ne suffit pas pour évaluer le pouvoir de chaque individu, qui dépend fortement de son statut au sein du groupe.

- Les *symboles de pouvoir*. Le partage interne du pouvoir peut être indiqué par de multiples éléments. Des symboles physiques tels que la mise à disposition d'une assistante personnelle, la taille et la localisation des bureaux, voire l'épaisseur de la moquette, le nombre de fenêtres – et la vue qu'elles offrent – ou encore la qualité du mobilier constituent de bons indices. Généralement, plus le pouvoir d'un individu est élevé, plus l'étage où se trouve son bureau l'est aussi. On peut également repérer des différences de pouvoir selon qu'un individu est désigné par son nom ou son prénom, voire par la manière dont il ou elle s'habille. Dans les organisations bureaucratiques, l'existence de *listes de destinataires* pour les notes et les rapports internes désigne naturellement les individus les plus influents. En effet, ces listes ne reflètent pas toujours exactement la structure hiérarchique formelle, mais plutôt la liste réelle des personnes clés.

Il n'est pas possible d'appréhender la structure de pouvoir d'une organisation en utilisant un seul de ces indicateurs. En revanche, en recoupant les observations portant sur les quatre types de signes, on peut identifier quels sont les individus ou les groupes qui semblent détenir le plus de pouvoir. De plus, il est indispensable de mener cette évaluation du pouvoir en relation avec la stratégie considérée. Une direction financière sera ainsi vraisemblablement plus influente à propos de développements nécessitant une augmentation de capital ou un endettement supplémentaire que lorsqu'il s'agit d'une stratégie autofinancée. L'illustration 4.4(b) reprend l'exemple de la banque allemande Tallman GmbH pour montrer – à partir d'une analyse de ce type – que la direction financière semble beaucoup plus puissante que la direction marketing et que de même le bureau de Francfort est bien plus influent que celui de Toulouse.

Parallèlement à cette évaluation de la structure interne de pouvoir, il est nécessaire de mener une analyse semblable en ce qui concerne les parties prenantes externes. Cependant, les signes de pouvoir sont en ce cas légèrement différents :

- Le *statut* d'une partie prenante externe – par exemple un fournisseur – est généralement indiqué par la façon dont elle est désignée dans l'organisation et par la vitesse avec laquelle on répond à ses demandes.
- Le niveau de *maîtrise de ressources clés* peut souvent être évalué par des indicateurs tels que le montant du capital détenu par chaque actionnaire, le niveau des emprunts consentis par chaque créancier, la part de chiffre d'affaires représentée par chaque client ou la proportion des achats assurée par chaque fournisseur. Un indicateur clé du pouvoir de ces différentes parties prenantes est également la vitesse et la facilité avec laquelle il serait possible de la remplacer par un équivalent et réciproquement sa propre capacité à s'adresser éventuellement à une organisation concurrente (voir la notion de *coût de transfert* présentée dans la section 2.3.1 du chapitre 2).
- Les *symboles* sont également de bons indices : on peut par exemple mesurer le pouvoir d'un fournisseur ou d'un client à la valeur des cadeaux de fin d'année

Illustration 4.4 (b)

La cartographie des parties prenantes : le cas de Tallman GmbH

L'évaluation du pouvoir des parties prenantes est une étape clé de leur cartographie.

Quel que soit le critère retenu, il ressortait que la direction financière de Tallman GmbH était particulièrement puissante et qu'à l'inverse la direction marketing était très faible. De même, le bureau de Francfort était beaucoup plus influent que celui de Toulouse. Cette analyse complète utilement la cartographie des parties prenantes, car les individus ou les groupes qui détiennent un pouvoir stratégique sont généralement enclins à l'utiliser lorsque leurs intérêts sont en jeu. L'évaluation du pouvoir permet donc de déterminer les positions sur la matrice pouvoir/intérêt.

En combinant les résultats de cette analyse avec la cartographie des parties prenantes, on peut conclure que le seul véritable espoir du bureau de Toulouse était de convaincre le fournisseur A (systèmes d'information) de reconsidérer sa position, en montrant qu'une structure double aurait des besoins informatiques supérieurs à ceux d'un centre unique. L'actionnaire M pouvait éventuellement être utilisé dans cette démarche de lobbying.

Parties prenantes internes

Indicateurs de pouvoir	Direction financière	Direction marketing	Francfort	Toulouse
Statut				
Position dans la hiérarchie	E	F	E	M
Salaire du directeur	E	F	E	F
Niveau hiérarchique moyen du personnel	E	M	E	F
Ressources				
Effectifs	M	E	M	M
Par rapport à une entreprise comparable	E	F	E	F
Budget en % du total	E	M	E	F
Représentation				
Membres au conseil d'administration	E	Aucun	M	Aucun
Influence de ceux-ci	E	Nulle	M	Nulle
Symboles				
Qualité des locaux	E	F	M	M
Nombre d'assistant(e)s	E	F	E	F

Parties prenantes externes

Indicateurs de pouvoir	Fournisseur A	Client Y	Actionnaire M
Statut	M	E	F
Maîtrise de ressources clés	M	E	E
Pouvoir de négociation	M	E	F
Symboles	E	E	F

F = Faible M = Moyen(ne) E = Élevé(e)

qui lui sont offerts ou à la qualité des restaurants auxquels il est invité. Le niveau hiérarchique de la personne chargée de traiter avec la partie prenante externe est également un indicateur précieux. Enfin, le soin et l'attention portés aux relations courantes – par exemple les échanges de courriers – varient fortement selon l'influence de chacun.

Comme pour les parties prenantes internes, il n'est pas possible de mesurer le pouvoir à partir d'un seul de ces indicateurs, mais plutôt en recoupant les conclusions obtenues grâce à chacun d'eux. En reprenant le cas de Tallman GmbH, l'illustration 4.4(b) montre comment conduire une analyse du pouvoir des parties prenantes externes, en tant qu'étape préliminaire à la construction de la matrice pouvoir/intérêt. Il apparaît que la seule chance de survie du bureau de Toulouse consiste à convaincre le fournisseur A de reconsidérer sa position en lui prouvant que la présence d'un deuxième site implique des investissements informatiques plus importants. Il peut être judicieux de s'appuyer pour cela sur la capacité de lobbying de l'actionnaire M.

4.4 L'éthique des affaires et la responsabilité sociale[24]

Dans la précédente section, nous avons vu que les obligations formelles de l'organisation sont déterminées à la fois par les structures de gouvernement et par les attentes des parties prenantes les plus impliquées et les plus influentes. Cependant, nous n'avons pas encore examiné le rôle social de l'organisation et son impact sur les objectifs. Or, les pouvoirs publics sont de plus en plus attentifs à cet aspect, tout en admettant que les solutions ne peuvent pas être exclusivement réglementaires[25]. Cette question relève de l'*éthique des affaires*, qui comprend trois niveaux d'analyse :

- Au niveau *macro*, on peut s'interroger sur le rôle de l'organisation au sein de la collectivité locale, nationale et internationale, avec un spectre de positionnement éthique qui va du libéralisme à tous crins au dirigisme planifié. Il existe également des questions fondamentales sur la nature des relations internationales et le rôle des entreprises et des organisations publiques dans le développement d'une économie globalisée. Les managers doivent déterminer de quelles parties prenantes ils accepteront l'influence et quel rôle social ils entendent collectivement jouer. Il s'agit de définir quelle doit être la *position éthique* de l'organisation.
- À l'intérieur de cette macrostructure, la question de la *responsabilité sociale* de l'organisation soulève une série de problèmes éthiques spécifiques auxquels elle doit faire face lors de la formulation et du déploiement de ses stratégies. Cela revient notamment à déterminer dans quelle mesure l'organisation entend aller au-delà des obligations minimales imposées par sa structure de gouvernement et la manière dont les exigences contradictoires des différentes parties prenantes peuvent être conciliées.
- Au niveau *individuel*, l'éthique concerne le comportement et les actions des membres de l'organisation. Il s'agit bien entendu d'un des problèmes fonda-

mentaux du management, mais nous ne l'aborderons ici qu'en relation avec la stratégie, en particulier par rapport au rôle des managers dans les processus stratégiques.

4.4.1 La position éthique

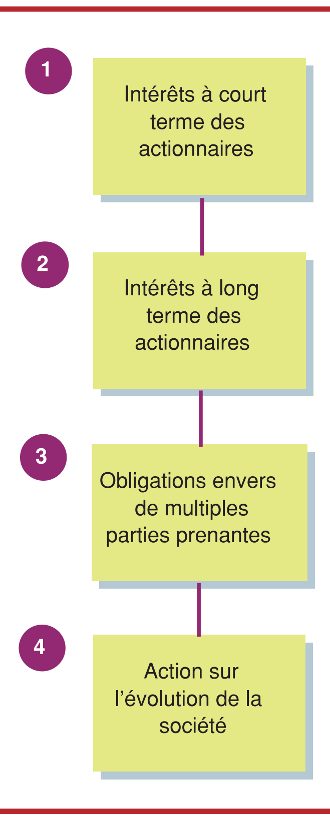
Le contexte réglementaire et la structure de gouvernement d'une organisation déterminent les obligations minimales qu'elle doit remplir vis-à-vis de ses différentes parties prenantes. La position éthique qu'adopte l'organisation par rapport à ces obligations constitue donc un problème stratégique déterminant. La **position éthique** définit dans quelle mesure l'organisation entend excéder les obligations minimales qui la lient à ses parties prenantes et à la société dans son ensemble. Les organisations peuvent adopter des positions très différentes, qui sont généralement corrélées à leur culture interne.

*La **position éthique** définit dans quelle mesure l'organisation entend excéder les obligations minimales qui la lient à ses parties prenantes et à la société dans son ensemble*

Le schéma 4.7 présente quatre *stéréotypes*[26] qui permettent de souligner la diversité de ces positionnements, en fonction du nombre de parties prenantes impliquées et de l'étendue sociale des intentions :

- À un extrême, on trouve les organisations qui considèrent que leur seule responsabilité est de garantir *l'intérêt à court terme des actionnaires*[27]. Selon ce point de vue, c'est à l'État de définir, par l'encadrement juridique du gouvernement d'entreprise, le droit du travail et la fiscalité, quelles contraintes doivent s'exercer sur les entreprises dans leur recherche de l'efficience. L'organisation respecte alors ces obligations minimales, mais ne va pas au-delà. De plus, les adeptes de cette posture éthique soulignent que lorsque les entreprises cherchent à jouer un rôle social qui n'est pas naturellement le leur, elles peuvent parfois ébranler l'autorité de l'État et contester son pouvoir. Dans certains pays en voie de développement, de puissantes multinationales sont ainsi quelquefois accusées d'usurper le rôle légitime des gouvernements locaux, à l'image de Chiquita en Amérique centrale ou de Total en Afrique de l'Ouest.
- Les organisations qui adoptent la position éthique de type 2 défendent plutôt *l'intérêt à long terme des actionnaires* et considèrent que celui-ci peut profiter d'une gestion intelligente des relations avec les autres parties prenantes. Cette position est en quelque sorte fondée sur un *égocentrisme éclairé*. Il s'agit notamment de préserver la *réputation*[28] de l'organisation, car il a été prouvé qu'elle a une influence sur son succès financier à long terme[29]. On peut estimer par exemple que le fait de soutenir une réglementation favorable à la protection sociale ou de soutenir des actions philanthropiques[30] constitue un investissement bénéfique pour l'image de l'organisation. De même, en s'interdisant des pratiques commerciales discutables, on peut éviter une intervention du législateur. Si l'on souhaite maintenir sa latitude de décision à long terme, il est nécessaire de se comporter de manière réfléchie dans les opérations quotidiennes. Dans cette optique, les entreprises ne sont pas seulement responsables *devant* leurs actionnaires, elles ont également en charge la gestion de leurs relations *avec* les autres parties prenantes. Cela peut néanmoins significativement allonger les délais d'élaboration de la stratégie.
- La troisième catégorie correspond à une position très différente, selon laquelle les intérêts et les attentes des parties prenantes (et pas seulement des

Schéma 4.7 **Quatre types de positions éthiques**



actionnaires) doivent être *explicitement intégrés dans les buts et les stratégies de l'organisation*, ce qui pousse souvent à aller au-delà des obligations légales du gouvernement d'entreprise. Dans cette perspective, la performance de l'organisation ne doit certainement pas être mesurée uniquement par sa rentabilité financière. Les entreprises qui adoptent cette position (on peut citer The Body Shop, Patagonia, Starbucks, Nature et Découvertes ou tout ce qui relève du *commerce équitable*) peuvent conserver des activités déficitaires pour préserver l'emploi, éviter de fabriquer et de vendre des produits socialement sensibles et accepter une diminution de leur profit pour le bien de la collectivité. Certains auteurs[31] ont décrit les organisations qui choisissent cette position éthique comme des « forums d'interactions entre parties prenantes ». Cependant, l'équilibre des intérêts est souvent difficile à établir. Beaucoup d'organisations publiques ou d'entreprises familiales appartiennent naturellement à cette catégorie, mais elles doivent concilier les attentes divergentes de leurs parties prenantes. Les indicateurs classiques de performance sont le plus souvent inadaptés lorsqu'il s'agit de refléter cette diversité.

- La dernière catégorie est celle de la position *idéologique*, adoptée par les organisations qui ont pour ambition de *transformer la société*. Dans ce cas, les considérations financières ne sont qu'un moyen ou une contrainte et en tout cas un

problème secondaire. La viabilité de cette position dépend largement des structures de gouvernement d'entreprise et de la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes. Il est généralement plus facile pour une organisation privée à capital familial d'agir de cette manière, car elle n'a pas d'obligations à remplir à l'égard d'actionnaires extérieurs ou d'une autorité de tutelle. Le fonctionnement de certains services publics a longtemps reposé sur des positions de ce type, dans lesquelles une mission d'intérêt général était imposée et soutenue par le pouvoir politique. Dans beaucoup de pays, cette situation a fortement évolué depuis le milieu des années 1980 avec la mise en cause des missions d'intérêt général au profit de l'affirmation du droit des citoyens (en tant que contribuables) à mesurer la qualité des prestations des services publics. Cette revendication a fortement limité la possibilité des organisations publiques – en particulier au niveau local – à se positionner comme des architectes de l'évolution de la société. Les organisations caritatives ou humanitaires sont confrontées à des dilemmes comparables. Leur mission fondamentale consiste généralement à défendre et à renforcer les intérêts de certaines catégories sociales, mais elles doivent également veiller à rester financièrement viables, ce qui peut poser des problèmes d'image lorsque les médias se font l'écho des budgets utilisés pour leur gestion interne ou leurs campagnes de communication.

L'illustration 4.5 décrit la position d'un dirigeant à propos de la position éthique de son entreprise.

4.4.2 La responsabilité sociale de l'entreprise[32]

*La **responsabilité sociale de l'entreprise** définit de quelle manière une organisation excède ses obligations minimales envers ses différentes parties prenantes*

Dans le contexte général de la position éthique, la **responsabilité sociale** de l'entreprise définit de quelle manière une organisation excède ses obligations minimales envers ses différentes parties prenantes. Cela inclut notamment la résolution d'éventuels conflits entre des attentes contradictoires. Étant donné que la réglementation ne fixe pas de la même manière les droits respectifs de toutes les parties prenantes, il est utile de distinguer entre celles qui ont une relation contractuelle avec l'organisation (les clients, les fournisseurs ou les employés) et les autres (la collectivité au sens large, les groupes de pression ou les associations de consommateurs) qui ne bénéficient pas des mêmes protections légales[33]. La responsabilité sociale de l'entreprise concerne essentiellement cette deuxième catégorie d'interlocuteurs.

Le schéma 4.8 présente un certain nombre de ces points – tant en interne qu'en externe – et propose une liste de contrôle à partir de laquelle les actions de responsabilité sociale d'une organisation peuvent être évaluées. Bien que de nombreuses entreprises se soient explicitement prononcées sur leur position à l'égard de la plupart de ces points, un pourcentage significatif n'a établi aucune procédure précise sur la manière de la mettre en œuvre. Il en découle des discours de bonnes intentions qui ne se traduisent pas dans les faits. Si les entreprises sont plus concernées qu'auparavant par leur responsabilité sociale, elles limitent leur implication à une gamme étroite de problèmes. Afin de donner corps à ces discours, certains auteurs[34] recommandent le recours à des audits indépendants, censés vérifier que les questions de responsabilité sociale sont effectivement prises en compte.

Illustration 4.5

Starbucks : un capitalisme charitable ?

La génération de profit peut-elle être compatible avec une conscience sociale ?

En septembre 2003, le *Sunday Times* interviewa Howard Schultz, le président de la chaîne de cafés Starbucks. Bien loin de ses modestes débuts à Seattle en 1971, Starbucks comptait fin 2004 plus de 8 800 cafés dans 35 pays et 80 000 salariés. Voici comment Howard Schultz concevait la responsabilité sociale de son entreprise :

Howard Schultz… veut absolument promouvoir des pratiques favorables aux employés. Sa motivation à créer une entreprise centrée sur les salariés vient de son enfance pauvre à New York : « Une des choses dont je me souviens étant enfant est que l'amour propre de mon père était lié avant tout à la manière dont il était traité en tant que travailleur sans éducation, au fait qu'il était méprisé dans son travail… C'est pour cela que j'ai voulu construire une entreprise qui ne laisse personne derrière, qui valorise les gens – qu'ils soient éduqués ou non – et qui donne à chacun l'opportunité de repartir de zéro. » Howard Schultz s'est également impliqué dans le commerce équitable et il est extrêmement fier des pratiques environnementales et sociales de Starbucks, de son implication dans la société et tout particulièrement de son programme innovant de participation des employés au capital. « Quand nous l'avons créé, c'était la première fois dans l'histoire des États-Unis qu'un programme comme celui-là était proposé à des salariés à temps partiel. Depuis, nous l'avons même exporté au Royaume-Uni. » Par ailleurs, ce programme permet de fidéliser les employés. Malgré cette conscience sociale revendiquée, certains continuent à considérer que la croissance effrénée de Starbucks (quatre nouvelles implantations par jour en 2004) est une forme d'impérialisme, tout à fait comparable à celui des autres multinationales américaines telles que McDonald's ou Wal-Mart. L'entreprise fait régulièrement l'objet d'attaque de la part des altermondialistes et elle compte de nombreux opposants. Howard Schultz lui-même a été la cible d'activistes qui défendent le commerce équitable, tandis que l'accueil de Starbucks en Europe a été beaucoup plus réservé que dans le reste du monde. Howard Schultz tient à répondre à ces accusations : « Cela ne m'intéresse pas que Starbucks devienne l'entreprise la plus rentable du monde. Le profit à n'importe quel prix, c'est un objectif creux. Nous, chez Starbucks, nous ne voulons pas d'un jeu à somme nulle. C'est très important que nous fassions quelque chose qui n'a pas été fait avant, que nous construisions un type d'entreprise différent, qui remplit bien entendu ses obligations fiscales… mais qui prouve que son cœur et sa conscience consistent d'abord à montrer sa reconnaissance aux employés, à la société, aux régions productrices de café et ensuite seulement à rémunérer nos actionnaires. »

Sources : starbucks.com ; The Sunday Times, 14 septembre 2003, pp. 3-7.

Questions

1. En vous référant au schéma 4.7, comment caractériseriez-vous la position éthique de Starbucks ?
2. Est-ce que d'autres parties prenantes ont un avis différent sur Starbucks ?
3. S'il existe des différences entre ces vues, cela a-t-il un impact sur le succès ou l'échec des stratégies de Starbucks ?

Dans un monde globalisé, les entreprises doivent développer une approche de la responsabilité sociale à la fois universelle et applicable dans des contextes locaux très différents. Dans cette optique, certaines organisations[35] regroupent des chefs d'entreprise dans le but de définir et de promouvoir une morale économique universellement acceptée. Étant donné que l'activité des entreprises dans une zone géographique donnée a un impact sur le reste du monde (par exemple en termes de pollution ou de pratiques commerciales), il est indispensable de prendre en compte l'impact global des stratégies. Ces principes des affaires concernent l'implication des entreprises et des gouvernements en termes de développement durable[36], notamment en ce qui concerne l'épuisement des ressources naturelles ou la préservation de l'environnement.

Schéma 4.8 **Quelques questions sur la responsabilité sociale des entreprises**

Les organisations devraient-elles être tenues responsables de…	
Aspects internes	**Aspects externes**
Protection sociale des salariés … l'instauration d'une mutuelle santé, l'attribution de prêts bonifiés, l'extension des congés maladie et parentaux, l'aide aux conjoints et dépendants, etc. ? **Conditions de travail** … l'amélioration de l'environnement de travail, la création d'associations, le renforcement des normes de sécurité, etc. ? **Conception des tâches** … la conception des tâches de manière à accroître la satisfaction des salariés plutôt que l'efficience économique ? **Propriété intellectuelle** … respecter le savoir privé des individus et ne pas tenter de le breveter au nom de l'organisation ?	**Aspects écologiques** … la réduction de la pollution en deçà des normes légales, même si les concurrents ne le font pas ? … la préservation de l'énergie ? **Produits** … la prévention des dangers pouvant résulter de l'utilisation négligente des produits par les clients ? **Aspects commerciaux** … la décision de ne pas intervenir sur certains marchés ? … la définition d'un code de bonne conduite concernant la publicité ? **Fournisseurs** … l'instauration de procédures d'achat équitables ? … la décision de ne pas travailler avec certains fournisseurs ? **Emploi** … favoriser les minorités à l'embauche ? … la préservation de l'emploi ? **Vie de la collectivité** … le parrainage d'événements locaux et l'implication dans les bonnes œuvres ? **Droits de l'homme** … le respect des droits de l'homme, notamment en termes de travail des enfants, de liberté syndicale, de lutte contre les dictatures, à la fois directement et par le choix des marchés, des fournisseurs et des partenaires?

4.4.3 Le rôle des individus et des managers

À la lumière de ce qui précède, il apparaît que l'éthique des affaires – en tant que composante du management stratégique – expose les individus et les managers à un certain nombre de dilemmes. L'illustration 4.6 en présente quelques exemples. Ces dilemmes soulèvent notamment des questions à propos de la responsabilité d'un individu qui estime que la stratégie de l'organisation à laquelle il appartient n'est pas éthique – par exemple en termes de pratiques commerciales – ou ne représente pas équitablement les intérêts légitimes de certaines parties prenantes. Cet individu doit-il signaler ces discordances, voire quitter l'organisation pour incompatibilité de valeurs ? Cette réaction d'alarme, voire de dénonciation, est généralement appelée *whistleblowing* (c'est-à-dire *coup de sifflet*) dans la littérature anglo-saxonne[37]. Dans plusieurs pays, notamment les États-Unis et le Royaume-Uni, les employés qui dénoncent les pratiques répréhensibles de leur organisation sont désormais protégés par la loi.

Illustration 4.6

Les dilemmes éthiques

Les managers doivent résoudre toute une série de dilemmes éthiques.

Les conflits d'objectifs

Vous êtes un manager en charge de l'exploitation d'une mine en Namibie pour le compte d'une grande entreprise multinationale. Vous employez du personnel local à bas prix. Votre mine est le principal acteur de la vie économique locale. Plus de 1 000 familles en vivent. Il n'existe pas d'autres activités dans la région en dehors de l'agriculture de subsistance. Vous avez découvert de nombreux problèmes de sécurité dans la mine, mais l'ingénieur en chef a calculé que le coût de mise à niveau rendrait l'activité déficitaire. Fermer la mine provoquerait de vives réactions politiques et entacherait la réputation de l'entreprise, mais la laisser ouverte fait courir le risque d'un accident majeur.

La transparence de l'information

Vous avez été récemment nommé directeur d'une école dont la performance se rétablit progressivement après une période de très mauvais résultats du temps de votre prédécesseur. On vous a clairement signifié qu'un des indicateurs de performance clés est le taux d'absentéisme des élèves, qui doit être ramené au niveau de la moyenne nationale, soit 5 % au maximum. Vous avez collecté des statistiques afin de préparer votre rapport trimestriel et vous remarquez avec déception qu'après les remarquables résultats qui ont suivi votre nomination, le niveau d'absentéisme est remonté très légèrement au-dessus de 5 % au cours du dernier trimestre. Alors que vous en discutez avec votre adjointe, elle vous demande si vous souhaitez quelle « réexamine et corrige » les chiffres avant de les envoyer à votre hiérarchie.

La corruption

Vous êtes le nouveau responsable de la filiale chargée de distribuer les produits de votre entreprise sur le marché américain. Après quelques semaines, vous réalisez qu'il est impossible de vendre vos produits sans l'approbation d'une obscure commission officielle, contrôlée par une branche new-yorkaise du syndicat des électriciens. Une rapide enquête révèle que cette organisation a des connexions avec la Mafia.

Peu de temps après, des membres du syndicat viennent vous rendre visite. Ils vous proposent un arrangement. Si votre entreprise paie des « frais de conseil » annuels de 12 000 dollars (avec une clause d'indexation sur la progression de vos ventes), vos produits seront approuvés dans les six mois. L'autre solution consiste à tenter d'obtenir cette approbation par vous-même, ce qui d'après des sources bien informées a très peu de chances de réussir.

Votre entreprise est par principe opposée à la corruption. Cependant, son succès – de même que votre carrière – dépendent de la réussite de ce projet sur le marché américain. Le montant de 12 000 dollars est négligeable par rapport aux gains potentiels. Vous pourriez sans problème obtenir cette somme auprès de votre maison mère à condition de la demander de manière « appropriée ».

Le rationnement

Vous êtes un médecin détaché dans un hôpital de campagne en Afrique subsaharienne. L'équipement médical à votre disposition est très limité, en particulier en ce qui concerne les médicaments et votre stock de sang. Un grave accident de la route vient de se produire : un bus local et une voiture de touristes sont entrés en collision, ce qui a causé plusieurs décès. Il y a également quatre blessés graves. Deux sont des enfants locaux, le troisième est un homme âgé, chef d'une tribu des environs, et le quatrième est un touriste allemand. Ils ont tous le même groupe sanguin et ont besoin d'une transfusion. Votre stock de sang ne vous permet de transfuser que deux d'entre eux.

Questions

Vous êtes confronté(e) à chacun de ces dilemmes :

1. Quels sont les choix à votre disposition ?
2. Établissez la liste des avantages et des inconvénients de chacun de ces choix pour votre organisation, pour les autres parties et pour vous-même.
3. Expliquez ce que vous feriez et justifiez votre décision d'un point de vue éthique.

La position des managers à l'intérieur de l'organisation leur donne généralement la possibilité de modifier les attentes des autres parties prenantes. Ils ont en effet un accès privilégié à l'information et ils maîtrisent des canaux d'influence qui font souvent défaut aux autres acteurs. Ce pouvoir pose la question de la responsabilité éthique des managers et notamment de leur *intégrité*. Étant donné que l'élaboration de la stratégie peut devenir un processus essentiellement politique, les managers éprouvent souvent de réelles difficultés à établir et à conserver une position intègre. Comme nous l'avons vu, il existe un conflit potentiel entre les décisions favorables à la carrière des managers et les stratégies qui privilégient l'intérêt à long terme de l'organisation. Par ailleurs, l'intégrité est particulièrement mise à l'épreuve par la tentation des délits d'initiés lors des opérations d'acquisition. De nombreux cas de ce type ont défrayé la chronique au cours des années 1990.

L'intégrité constitue un élément essentiel du métier de manager et plusieurs organisations professionnelles cherchent à diffuser des codes de bonne conduite à l'échelle internationale. Les spécificités culturelles et les différences entre les systèmes de gouvernement d'entreprise entraînent cependant des écarts considérables, comme on peut le constater en comparant par exemple le Danemark ou la Nouvelle-Zélande, réputés pour l'intégrité de leurs managers, avec l'Indonésie, qui est souvent classée en dernière position dans les comparaisons internationales concernant la corruption[38]. Un des principaux défis auxquels les managers sont confrontés consiste à construire et à préserver leur propre posture morale vis-à-vis des questions soulevées ci-dessus[39]. Or, cela peut se révéler relativement difficile car le comportement de chacun est profondément ancré dans ses croyances, comme nous allons le montrer dans la section suivante.

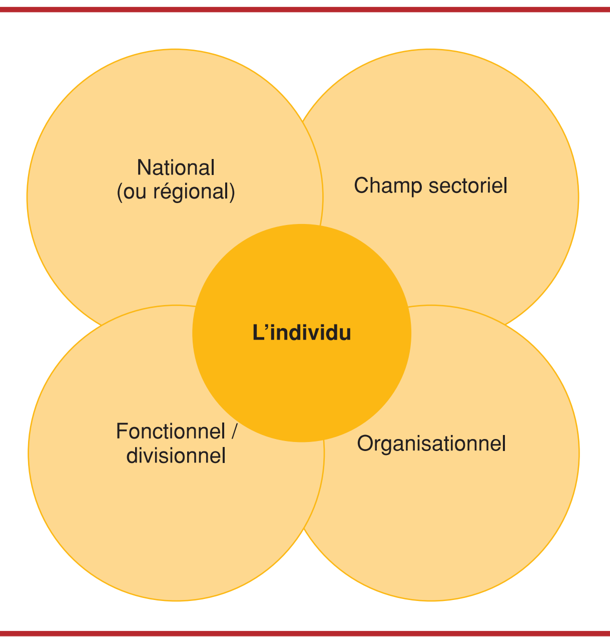
4.5 Le contexte culturel

Nous avons vu dans la section 4.3 pourquoi les parties prenantes peuvent avoir des attentes différentes – voire contradictoires – vis-à-vis de l'organisation. Il serait tentant d'en déduire que ces pressions politiques diverses débouchent sur une large gamme de stratégies, y compris au sein d'une même industrie. Or, comme nous l'avons déjà souligné dans le chapitre 2 à propos des groupes stratégiques, on constate plutôt une bien plus grande homogénéité entre les stratégies des organisations que la diversité des attentes des parties prenantes pourrait le laisser supposer. Dans certains cas, cette convergence de comportement peut être jugée nécessaire à la protection des intérêts de certaines parties prenantes, jusqu'à faire l'objet d'une réglementation et de dispositions spécifiques du gouvernement d'entreprise (comme dans la pharmacie ou les services financiers). Cependant, cette uniformité est plus souvent expliquée par le poids de la culture.

*La **culture organisationnelle** peut être définie comme l'ensemble des croyances et des convictions partagées par les membres d'une organisation qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que l'organisation se fait d'elle-même et de son environnement*

La **culture organisationnelle** peut être définie comme l'ensemble des croyances et des convictions partagées par les membres d'une organisation qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que l'organisation se fait d'elle-même et de son environnement[40]. Les attentes et la stratégie prennent leur source dans l'apprentissage collectif accumulé au cours du temps et se reflètent dans les routines mises en place par l'organisation. La culture peut donc être considérée comme le résultat de croyances collectives implicites et de routines

Schéma 4.9 Les cadres de référence culturelle



organisationnelles. Cependant, étant donné que ces représentations tacites se transmettent au cours du temps, l'organisation peut finir par être enfermée dans sa culture. L'illustration 4.7 montre que les journalistes estiment généralement qu'informer est la mission essentielle des journaux, même si leur viabilité financière est en fait déterminée par la capacité à vendre de l'espace publicitaire. Cela peut provoquer un certain nombre de conflits, notamment en ce qui concerne la place réservée aux articles par rapport à la publicité et même à propos des relations avec certains annonceurs.

Par-delà la culture organisationnelle, il existe également des croyances et des comportements partagés au sein de l'environnement, ce qui permet de déterminer les *cadres culturels de référence*, présentés dans le schéma 4.9[41] et examinés ci-après. Ce schéma montre également qu'il existe généralement des sous-cultures au sein d'une même organisation, caractérisées par des croyances, des attentes et des comportements différents. On peut ainsi identifier des différences entre fonctions, zones géographiques et même entre des groupes informels (classes d'âge, ancienneté dans l'organisation, etc.).

Les sections suivantes détaillent chacun des cadres culturels de référence et montrent comment la culture organisationnelle peut être caractérisée, afin de comprendre quel est son impact sur les objectifs présents et futurs de l'organisation.

4.5.1 Les cultures nationales et régionales[42]

Le contexte culturel national influence directement les attentes des parties prenantes. Le comportement au travail, le respect de l'autorité ou l'acceptation des

inégalités diffèrent notamment selon les pays[43]. L'histoire, la religion et même le climat ont également un impact. De fait, les entreprises qui interviennent à l'échelle internationale doivent tenir compte des différentes normes et attentes qui prévalent dans les divers pays où elles sont présentes[44]. L'illustration 4.7 montre quelles difficultés peuvent résulter des fusions franco-britanniques.

Même si elles n'apparaissent pas dans le schéma 4.9 (pour des raisons de simplification), les cultures *subnationales* (le plus souvent régionales) doivent également être prises en considération, car les attitudes vis-à-vis de l'emploi, des relations avec les fournisseurs ou des attentes des consommateurs peuvent significativement différer à l'intérieur d'un même pays, comme on peut le constater dans la plupart des pays d'Europe, et notamment en Suisse (où les cantons alémaniques ont un comportement distinct de leurs voisins francophones) ou en Italie (où le Nord industriel ne saurait être confondu avec le Mezzogiorno). Il existe également des cultures *supranationales*, qui s'étendent au-delà des frontières des États. Les pays scandinaves présentent ainsi un certain nombre de similarités qui les distinguent clairement des pays latins. Cependant, l'émergence d'un *euro consommateur*, partageant les mêmes goûts et les mêmes attentes à l'échelle de l'Union européenne, constitue une question dont l'impact stratégique est crucial pour de nombreuses organisations, notamment en ce qui concerne leur politique de distribution et de produits.

4.5.2 Le champ sectoriel[45]

La culture est également forgée par l'environnement de travail qui existe au niveau de l'industrie ou de la profession. Pour comprendre ce phénomène, on peut recourir au concept de *champ sectoriel*. Un **champ sectoriel** se définit comme une communauté d'organisations partageant des convictions, des valeurs et des pratiques communes et dont les membres interagissent fréquemment[46]. Les organisations qui appartiennent à un même champ, puisqu'elles partagent les mêmes technologies, la même réglementation et les mêmes systèmes de formation, tendent à adopter les mêmes normes et les mêmes comportements. On rencontre ainsi de nombreux acteurs et organisations dans le champ sectoriel « santé ». Même si les médecins, les infirmières, les aides-soignants et les personnels administratifs des hôpitaux manifestent chacun des attentes différentes lorsque l'on entre dans le détail des décisions, des priorités et des allocations de ressources, ils sont liés au même système politico-économique et s'entendent d'ordinaire sur l'objectif général : améliorer la santé. Un champ sectoriel inclut à la fois les organisations qui le composent et les croyances qu'elles partagent. Ces ensembles de croyances partagées sont appelés des *recettes sectorielles*.

*Un **champ sectoriel** est une communauté d'organisations qui partagent des convictions, des valeurs et des pratiques communes et dont les membres interagissent fréquemment*

Au sein d'un champ sectoriel, une **recette sectorielle**[47] est un ensemble de présupposés partagés sur les objectifs organisationnels et les « bonnes » pratiques de gestion. Ces normes implicites ont l'avantage – du point de vue des clients – de maintenir des standards de qualité et une forte cohésion entre les différents intervenants d'un même secteur. Le danger des recettes sectorielles est la tendance des managers à ne pas regarder au-delà de leur industrie lorsqu'ils élaborent leurs stratégies. Ils deviennent victimes de schémas de pensée unique et négligent les leçons qui peuvent être apprises d'autres secteurs. Beaucoup d'industries et de professions *institutionnalisent* les recettes tacites et les complètent par un code de

*Au sein d'un champ sectoriel, une **recette sectorielle** est un ensemble de présupposés partagés sur les objectifs organisationnels et les « bonnes » pratiques de gestion*

Illustration 4.7

Culture et stratégie

La culture nourrit et oriente la stratégie, ce qui peut constituer un moteur ou un frein.

La raison d'être d'un journal est d'informer

Les managers d'un grand quotidien régional passèrent une matinée à analyser les évolutions de leur environnement. Ils conclurent que les facteurs principaux étaient l'évolution démographique (les jeunes lisaient moins de journaux), le développement des médias électroniques et la concurrence des quotidiens gratuits. Par ailleurs, plus de 70 % du chiffre d'affaires du journal provenaient des recettes publicitaires et non des ventes et des abonnements. En fait, les menaces étaient si nombreuses que l'un des managers annonça que « la fin était proche ».

L'après-midi fut consacrée à l'élaboration de la stratégie du journal. Cela déboucha rapidement sur une série de propositions visant à améliorer la couverture de l'actualité et à modifier la mise en page du journal. C'est alors qu'un des plus jeunes membres de l'équipe posa une question plus fondamentale : « Sommes-nous dans l'industrie de l'information ou sommes-nous un support publicitaire ? ». Cette question fut accueillie par un silence ébahi.

Si dans la matinée ces managers avaient été capables de mener une analyse rationnelle qui mettait en cause le rôle traditionnel d'un journal, lorsqu'ils envisageaient des stratégies, leur conviction implicite, « la raison d'être d'un journal est d'informer », reprenait le dessus.

IKEA

Au milieu des années 2000, l'entreprise suédoise IKEA était le leader mondial des meubles en kit. Présente dans une trentaine de pays, l'entreprise était réputée pour ses produits de bonne qualité à bas prix. Ce succès était le résultat d'une obsession permanente de réduction des coûts, initiée par le fondateur Ingvar Kamprad et désormais profondément encastrée dans la culture de IKEA. Kamprad lui-même – alors qu'il était l'un des hommes les plus riches d'Europe – conduisait une vieille Volvo et achetait ses fruits et légumes sur les marchés en fin de matinée, lorsqu'il était plus facile de marchander les prix. Les managers de IKEA voyageaient toujours en seconde classe et ils prenaient le bus, jamais le taxi. Sur les murs des bureaux, des affiches rappelaient au personnel de couper l'électricité, de fermer les robinets et d'éteindre les ordinateurs. Il existait même un concours interne qui distinguait les magasins ou les bureaux qui avaient économisé le plus d'énergie.

Les fusions transmanche

Étant issues de cultures nationales différentes, les entreprises françaises et les entreprises britanniques n'ont pas la même approche des affaires. Si les managers ne prennent pas en compte ces différences, les opérations de fusion peuvent déboucher sur de cuisants échecs. L'impact de la culture nationale se retrouve notamment dans la manière dont les entreprises fonctionnent au quotidien. Lorsqu'il faut prendre une décision, les Français s'appuient sur des approches rationnelles et analytiques, alors que les Britanniques ont tendance à se comporter de manière plus directe en faisant confiance à leur instinct. En France, les réunions consistent essentiellement à entériner ce qui a déjà été décidé par le chef, alors que les Britanniques assistent aux réunions afin d'influer sur les décisions. La participation aux réunions reflète ces différences : il y a beaucoup de participants en France, puisqu'il s'agit avant tout d'un processus de communication et d'éducation, alors qu'au Royaume-Uni, seuls ceux qui ont le « droit » d'influencer les décisions sont conviés aux réunions.

Sources : adapté du Financial Times, 24 novembre 2003 ; A. Senter, « Cross Channel culture club », Management Today, février 1999, pp. 73-75.

Questions

1. Pour chacun de ces trois exemples, établissez la liste des avantages et des inconvénients des cultures organisationnelles présentées.
2. Imaginez que vous travaillez pour une entreprise britannique sur le point de fusionner avec une entreprise française. Rédigez un court rapport à l'attention de votre directeur afin de répertorier les chocs culturels potentiels et la manière de les prévenir ou de les gérer.

conduite, voire par une obligation légale d'appartenance, comme dans le cas de l'ordre des experts comptables.

Étant donné que la culture dominante varie selon les industries, le passage d'un manager d'un secteur à un autre peut se révéler difficile. Durant les années 1990, de nombreux responsables du secteur privé ont été encouragés à rejoindre le service public, afin d'y insuffler de nouvelles perspectives et de nouvelles pratiques. Beaucoup ont été surpris par la difficulté d'ajuster leur style de management aux traditions et attentes des organisations publiques, par exemple en ce qui concerne la nécessité du consensus dans l'élaboration des décisions. De même, beaucoup d'entreprises publiques ont été nationalisées, ce qui a profondément modifié leur champ sectoriel et donc nécessité l'adoption de nouveaux types de comportements.

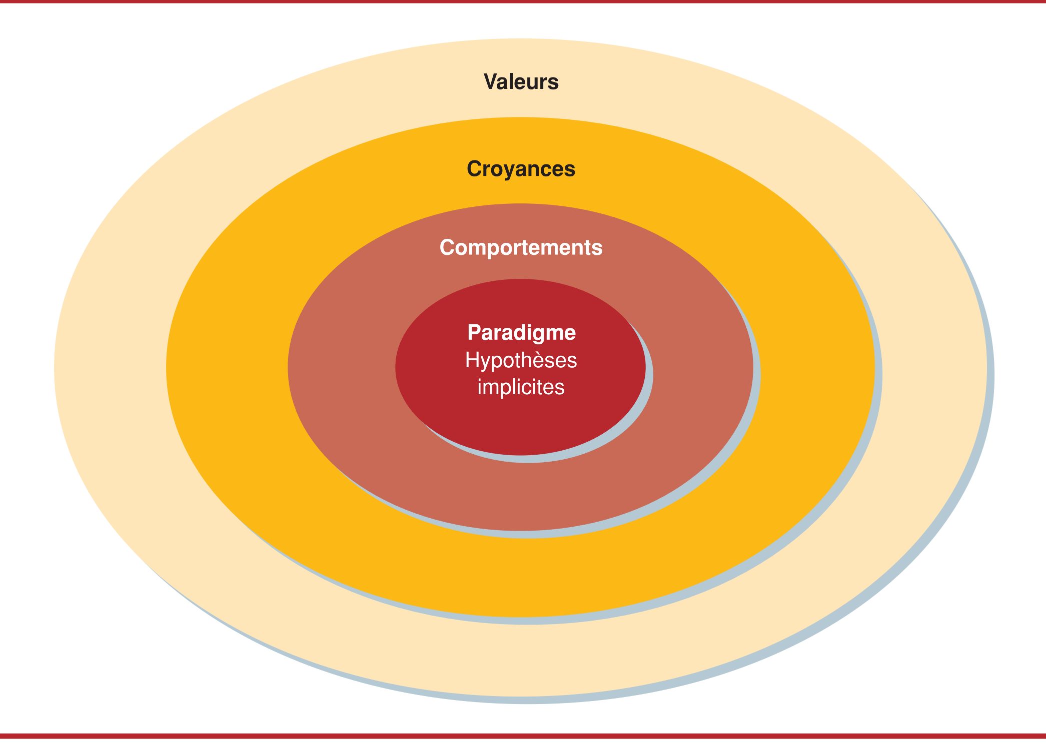
L'implication générale des recettes sectorielles est le rôle de la *légitimité* dans la définition des attentes et intentions stratégiques des organisations. Les stratégies peuvent être orientées par la recherche de légitimité des individus à l'intérieur de l'organisation et de l'organisation à l'intérieur du champ sectoriel. La légitimité peut découler de plusieurs éléments, comme une réglementation (de la part du régulateur), des attentes normatives (de la part de la collectivité) ou plus simplement des présupposés partagés (les recettes sectorielles). Au cours du temps, un consensus tend à se développer entre les managers d'un même champ sectoriel à propos des stratégies censées être gagnantes ou tout simplement légitimes. Les stratégies elles-mêmes doivent alors être légitimées, et sortir de ce cadre stratégique implicite peut se révéler risqué car certaines parties prenantes peuvent s'y opposer. Les organisations ont donc tendance à imiter mutuellement leurs stratégies. Les stratégies des concurrents peuvent bien entendu différer significativement, mais elles se cantonnent généralement aux limites de la légitimité collective[48]. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 5 (la section 5.3.6). Certaines organisations qui s'écartent de la norme peuvent parfois rencontrer le succès – par exemple Free (voir l'illustration 5.6 dans le chapitre 5) ou Canal+ (voir l'illustration 4.8 ci-après) –, mais elles doivent alors construire une légitimité à part entière qui peut rebuter la plupart des clients traditionnels, qui préfèrent rester loyaux aux concurrents établis. De fait, les banquiers sont parfois réticents à financer ces francs-tireurs.

4.5.3 La culture organisationnelle

Il est possible de décomposer la culture d'une organisation en quatre niveaux d'analyse[49] (voir le schéma 4.10) :

- Les *valeurs* sont généralement aisément identifiables, car elles sont le plus souvent explicitées dans les missions et objectifs affichés par l'organisation (sur lesquels nous reviendrons dans la section 4.6 ci-après). Cependant, ces déclarations d'intention peuvent rester au niveau de vagues généralités, telles que « Satisfaire nos clients », « Rémunérer nos actionnaires » ou « Servir la collectivité ».
- Les *croyances* sont plus révélatrices, mais là encore on peut trouver des individus qui acceptent volontiers de les expliciter. Elles peuvent inclure par exemple la conviction que l'organisation ne devrait pas commercer avec des pays totalitaires ou que les administratifs ne devraient pas avoir le pouvoir d'évaluer le travail des experts.

Schéma 4.10 **Les quatre niveaux de la culture organisationnelle**



- Les *comportements* sont les activités quotidiennes grâce auxquelles l'organisation fonctionne. Cela inclut la structure, les modes de contrôle, les routines et un certain nombre de pratiques plus symboliques.
- Les *hypothèses implicites* constituent le véritable cœur de la culture d'une organisation. Elles rassemblent tous les aspects de l'organisation que les individus ont du mal à identifier et à expliquer. Ces hypothèses constituent ce qu'il est convenu d'appeler le *paradigme organisationnel*. Le **paradigme** désigne un ensemble de convictions partagées et implicites au sein d'une organisation. Pour qu'une organisation fonctionne de manière efficace, elle a besoin de ces convictions partagées, qui rassemblent l'*expérience collective* sans laquelle les individus devraient « réinventer le monde » chaque fois qu'ils sont confrontés à une nouvelle situation. De manière comparable à ce qui existe au niveau de chaque individu, le paradigme permet d'utiliser l'expérience collective accumulée au cours du temps afin de donner du sens à chaque circonstance particulière, de déterminer les actions envisageables et d'évaluer leurs chances de succès. L'illustration 4.7 montre comment le paradigme organisationnel peut nourrir et contraindre la stratégie (dans le cas du journal), sous-tendre le succès de l'organisation (IKEA) ou freiner le développement de nouvelles stratégies (les fusions transmanche).

*Le **paradigme** désigne un ensemble de convictions partagées et implicites au sein d'une organisation*

Les organisations affichent de plus en plus volontiers leurs valeurs, leurs croyances et leurs buts, par exemple dans leurs rapports annuels ou sur leur site Internet. Pour autant, ces déclarations présentent un intérêt très limité lorsque l'on cherche à analyser la culture organisationnelle. En effet, il ne s'agit pas de descriptions utiles et fidèles des comportements et du paradigme, mais au mieux de visions déformées, voire trompeuses, de la culture véritable. Cet écart ne résulte généralement pas d'une volonté délibérée de dissimulation, mais simplement du fait que le plus souvent les valeurs et les croyances affichées ne font que refléter l'intention stratégique et les aspirations d'une des parties prenantes (en général les dirigeants), plutôt que de reproduire fidèlement la culture telle qu'elle est perçue et vécue par les membres et les proches de l'organisation. Cette culture « véritable » ne peut être identifiée qu'en observant le fonctionnement quotidien de l'organisation, au travers duquel on peut repérer quelles sont les hypothèses implicites sur « la bonne manière de faire » ou « les vraies priorités ». À partir de ses déclarations publiques, on pourrait par exemple conclure que les activités d'un service de police sont équilibrées entre différents aspects : lutte contre la criminalité, prévention, relations avec la collectivité, etc. Cependant, une observation plus attentive révèle qu'en termes de culture la lutte contre la criminalité est fondamentale, alors que les autres fonctions sont le plus souvent considérées comme des tâches subalternes. La section 4.5.5 ci-après montre comment les comportements et les croyances peuvent être mis en lumière en utilisant le modèle du *tissu culturel*.

4.5.4 Les cultures fonctionnelles et divisionnelles

Lorsqu'on cherche à décrire, analyser et comprendre les relations entre la culture et la stratégie, il est parfois impossible de caractériser la totalité de l'organisation à partir d'un seul type de culture. Comme nous l'avons déjà souligné, il peut en effet exister plusieurs *sous-cultures* au sein d'une même organisation. Ces sous-cultures peuvent résulter de la structure même de l'organisation. Par exemple, les différences entre les divisions géographiques dans une entreprise multinationale ou entre les fonctions telles que la finance, le marketing ou la production peuvent être considérables.

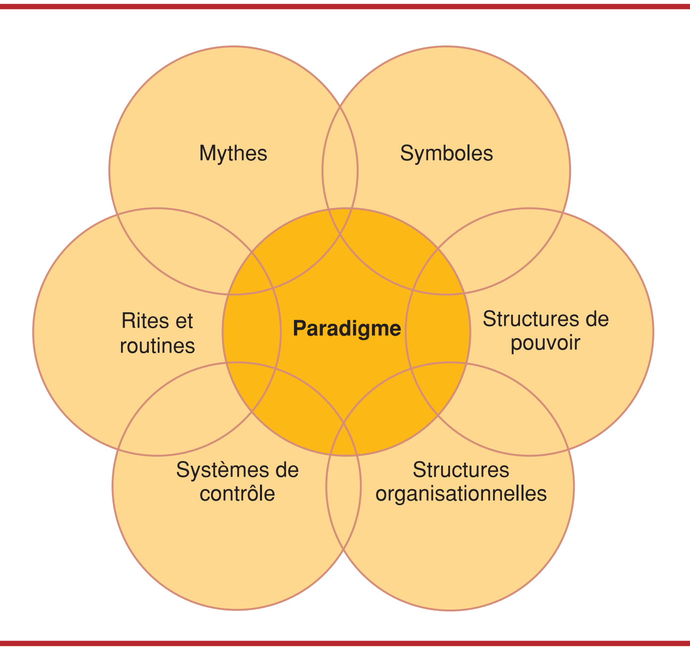
Les différences entre divisions peuvent être particulièrement flagrantes dans les organisations résultant de fusions ou acquisitions. De plus, les divisions d'une même organisation peuvent occuper des positions concurrentielles distinctes et déployer des stratégies spécifiques. Ces différences de positionnement nécessitent et encouragent des cultures distinctes. Comme nous le verrons dans le chapitre 10, l'adéquation entre le positionnement stratégique et la culture organisationnelle constitue un facteur essentiel au succès d'une organisation.

Les différences entre les fonctions peuvent également provenir de conditions de travail spécifiques : tâches routinières ou complexes, horizon à long terme ou à court terme, focalisation interne ou externe, etc. La culture d'un département d'ingénierie chargé de développer un vaste projet industriel est ainsi extrêmement différente de celle d'un service de relations publiques qui élabore les réponses à un audit externe.

4.5.5 Le tissu culturel[50]

Comprendre la culture d'une organisation à tous ces niveaux est une tâche tout aussi essentielle que difficile. En effet, alors que la stratégie et les valeurs de

Schéma 4.11 Le tissu culturel



*Le **tissu culturel** est une représentation des croyances implicites d'une organisation – son paradigme – et des manifestations physiques de sa culture*

l'organisation peuvent être explicitement affichées, les convictions tacites qui constituent le paradigme ne sont identifiables qu'au travers des conversations quotidiennes et des comportements spontanément adoptés par les individus. Révéler l'implicite exige donc une attention toute particulière vis-à-vis des manifestations les plus anodines de la culture organisationnelle. Ces signes encastrés dans les actions quotidiennes sont des indices qui permettent de comprendre le paradigme, d'autant qu'ils contribuent généralement à le renforcer. Ce sont les manifestations de ce que l'organisation considère comme allant de soi. Le **tissu culturel** est une représentation des croyances implicites d'une organisation – son paradigme – et des manifestations physiques de sa culture (voir le schéma 4.11). Le tissu culturel correspond aux deux cercles intérieurs du schéma 4.10. Il peut être employé pour analyser la culture dans chacun des cadres de référence du schéma 4.9, mais il est plus fréquemment utilisé au niveau de l'organisation et/ou au niveau fonctionnel et divisionnel[51].

L'illustration 4.8 présente le tissu culturel de la chaîne de télévision Canal+. Nous allons utiliser cet exemple pour comprendre ce qu'est exactement le tissu culturel. Notons cependant que nous ne considérerons ici que la vision des managers. Les journalistes ou les techniciens donneraient probablement des interprétations différentes.

Le schéma 4.12 présente quelques-unes des questions qui peuvent aider à rassembler et à analyser les composantes d'un tissu culturel :

- Les *routines* constituent la manière dont les membres de l'organisation se comportent les uns avec les autres et avec l'extérieur. Elles définissent les manières

Schéma 4.12 **L'analyse du tissu culturel : quelques questions utiles**

Mythes et anecdotes
- Quelles sont les croyances fondamentales reflétées par les mythes et les anecdotes ?
- Quelle est la permanence de ces croyances ?
- Les mythes et les anecdotes parlent-ils :
  – Des forces ou des faiblesses de l'organisation ?
  – De ses succès ou de ses échecs ?
  – Des conformistes ou des francs-tireurs ?
- Qui sont les « bons » et qui sont les « méchants » dans les mythes et les anecdotes ?
- De quelles normes les anti-conformistes s'écartent-ils ?

Symboles
- Quel est le jargon utilisé ?
- Ce jargon est-il compréhensible par les individus extérieurs à l'organisation ?
- Quels sont les aspects de la stratégie mis en valeur dans les communications et publicités ?
- Quels sont les symboles de statut et de pouvoir ?
- Quelle est la symbolique du nom de l'organisation ?
- Quelle est la symbolique du logo de l'organisation ?
- Y a-t-il des symboles spécifiques à l'organisation ?

Rites et routines
- Quelles sont les routines mises en avant ?
- Quels sont les changements qui paraîtraient incongrus ?
- Quels sont les comportements encouragés par les routines ?
- Quels sont les rites essentiels ?
- Quelles croyances fondamentales reflètent-ils ?
- Quelles sont les qualités mises en avant par les programmes de formation ?
- Est-il facile de modifier les rites et les routines

Structures de pouvoir
- Quelles sont les croyances fondamentales des dirigeants ?
- Ces croyances sont-elles fortement ancrées (idéalisme ou pragmatisme) ?
- Comment le pouvoir est-il réparti dans l'organisation ?
- Quelle est l'influence des parties prenantes externes ?
- Quels sont les principaux

Systèmes de contrôle
- Qu'est-ce qui est le plus contrôlé ou suivi ?
- Préfère-t-on récompenser ou sanctionner ?
- Les contrôles sont-ils hérités de l'histoire ou liés aux stratégies en cours ?
- Y a-t-il beaucoup ou peu de contrôle ?

Structures de l'organisation
- Les structures sont-elles souples ou rigides ?
- Combien y a-t-il de niveaux hiérarchiques ?
- Quel est le degré de formalisation des structures ?
- Les structures encouragent-elles la collaboration ou la compétition ?
- Quel est le type de structure de pouvoir qui est favorisé ?

Au total
- Quelle est la culture dominante ?
- Cette culture est-elle facile à changer ?

d'agir au quotidien. L'existence des routines permet de « lubrifier » le fonctionnement de l'organisation, ce qui peut constituer une compétence distinctive et une source d'avantage concurrentiel. Cependant, les routines ont également tendance à empêcher la mise en doute des représentations tacites et des convictions fondamentales du paradigme et donc à faire obstacle au changement.

- Les *rites* sont les événements qui ponctuent la vie de l'organisation et de ses membres, afin de signifier ce qui est réellement important, de marquer l'appartenance au groupe ou de rythmer la chronologie interne. Certaines procédures formelles peuvent devenir des rites, comme les programmes de formation, les enquêtes de satisfaction, les séminaires ou encore les promotions et les évaluations. L'entraînement destiné à inculquer la discipline de combat aux jeunes recrues militaires est extrêmement ritualisé, tout comme les différents types de bizutages parfois pratiqués dans certaines écoles et universités. Les rites incluent par ailleurs des processus relativement informels, comme les discussions autour de la machine à café ou de la photocopieuse, les repas de fin d'année ou les pots d'adieu. Dans tous les cas, il s'agit de permettre à chacun de bien comprendre quelle est sa place dans l'organisation. Une liste des différents types de rites figure dans le chapitre 10 (voir le schéma 10.8).
- Les *mythes*, qu'ils soient racontés à l'extérieur ou à l'intérieur de l'organisation (en particulier aux nouvelles recrues), servent à inscrire le présent dans la continuité historique et à mettre en valeur certains événements ou personnalités. Généralement, ils parlent de succès, de désastres, de héros, de traîtres ou d'anticonformistes qui ont osé braver la norme. Les mythes distillent l'essence du passé de l'organisation, légitiment certains comportements et en condamnent d'autres. Ils constituent des règles de conduite qui permettent aux individus de comprendre ce qui est réellement important.
- Les *symboles*[52], tels que les logos, la répartition des bureaux et des voitures de fonction, les titres décernés ou encore le jargon utilisé constituent une représentation codée de la nature profonde de l'organisation. Par exemple, dans les organisations âgées et conservatrices, on trouve généralement de nombreux symboles de hiérarchie, tels que la stricte attribution des bureaux – quel étage, quelle superficie, combien de fenêtres – des différences de privilège selon le grade et l'ancienneté ou encore des subtilités rigoureuses dans la manière dont les individus s'adressent la parole – emploi du tutoiement, des prénoms, des titres, etc. Ce type de formalisation peut faire obstacle à un changement de stratégie. Le langage utilisé dans une organisation peut également être un signe révélateur, en particulier pour les clients ou les usagers. Le président d'une association de consommateurs australiens avait ainsi l'habitude de qualifier ses membres de *plaignants*, et dans un important centre hospitalo-universitaire britannique, les patients étaient appelés *matériaux cliniques*. Si de tels exemples peuvent sembler amusants, ils révèlent une série de présupposés tacites à l'égard des usagers – ou des patients – qui peuvent significativement influencer la stratégie de l'organisation.

Bien que les symboles constituent une catégorie spécifique, il convient de rappeler que la plupart des éléments constitutifs du tissu culturel ont une dimension symbolique : leur signification va au-delà de leur simple rôle fonctionnel. Les routines, les systèmes de contrôle et les procédures de récompense symbolisent ainsi le type de comportement valorisé par l'organisation.

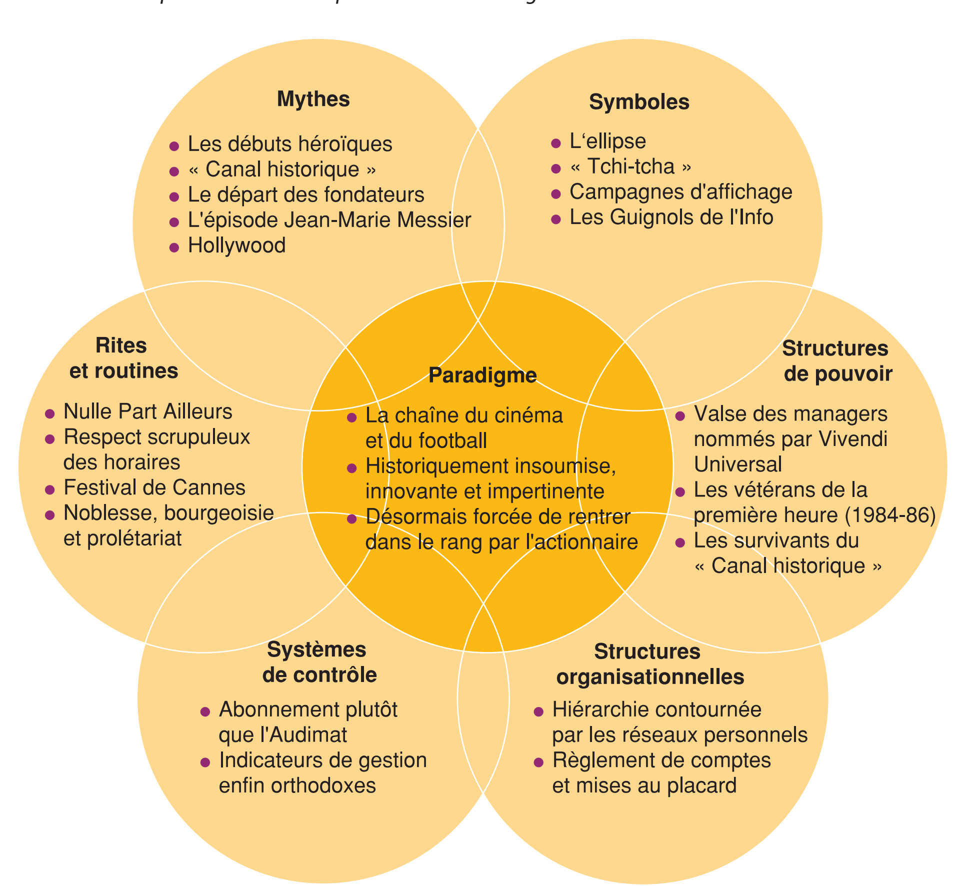
- Les *structures de pouvoir* sont également liées aux croyances fondamentales et aux valeurs partagées. Dans une certaine mesure, le paradigme est une recette du succès implicite, construite au cours du temps et principalement associée aux groupes et aux individus les plus influents au sein de l'organisation. Les cabinets d'audit proposent ainsi toute une gamme de services, mais leurs membres les plus influents restent les experts comptables, avec tout ce que cela implique en termes de représentations implicites du marché et de l'activité. Le pouvoir ne dépend pas uniquement de l'ancienneté. Il peut aussi reposer sur l'expertise technique, comme dans les entreprises d'informatique.
- La *structure organisationnelle* fait généralement écho à la structure de pouvoir. Elle aussi souligne ce qui est important au sein de l'organisation, en délimitant le niveau hiérarchique des différentes fonctions. Une structure fortement hiérarchisée signale généralement que la stratégie relève exclusivement des dirigeants alors qu'elle s'impose à tous les autres. De même, les structures fortement décentralisées (voir le chapitre 8) caractérisent des organisations dans lesquelles la compétition prime sur la collaboration.
- Les *systèmes de contrôle*, de mesure et de récompense mettent l'accent sur ce qu'il est important de surveiller dans l'organisation et sur ce qui doit focaliser l'attention. Les organisations de service public sont ainsi fréquemment accusées de se préoccuper plutôt de l'attribution des budgets que de la qualité de service et donc de mettre plus l'accent, dans leurs procédures, sur la comptabilisation des dépenses que sur l'obtention de résultats. Les systèmes de récompense ont une influence déterminante sur les comportements et peuvent également empêcher le déploiement de nouvelles stratégies. Une organisation dans laquelle la rétribution est indexée sur la mesure quantitative de la performance individuelle aura généralement bien du mal à introduire une stratégie nécessitant le travail d'équipe et l'obtention de résultats purement qualitatifs.
- Le *paradigme* d'une organisation résume et renforce les autres composantes du tissu culturel. Il synthétise la manière dont l'organisation se voit et se vit, sa représentation du monde et d'elle-même. L'illustration 4.8 montre ainsi que la culture de Canal+ au milieu des années 2000 était profondément partagée entre un héritage fondé sur un esprit d'innovation, de différence et d'impertinence et la volonté de contrôle et de normalisation imposée par l'actionnaire principal, Vivendi Universal. L'esprit historique de la chaîne ne correspondait plus à la stratégie globale du groupe auquel elle était rattachée, ce qui avait créé de très vives tensions en interne.

Le tissu culturel est un outil particulièrement utile lorsqu'on souhaite comprendre quelles sont les croyances implicites d'une organisation, à partir de ses composantes politiques, symboliques et structurelles. Cependant, pour comprendre l'influence de la culture sur les buts d'une organisation, il est important d'identifier de quel type de culture il est question. Il est parfois possible de capturer l'essence de la culture d'une organisation en utilisant le surnom que lui donnent ses membres, ses clients, ses fournisseurs ou ses concurrents. Il peut s'agir d'une formule lapidaire, voire caricaturale, mais il arrive qu'elle résume l'essentiel du paradigme. Le cabinet de conseil en stratégie McKinsey est ainsi

Illustration 4.8

Le tissu culturel de Canal+ au milieu des années 2000

Le tissu culturel est une représentation des aspects tacites d'une organisation.



Rites et routines

Comme dans la plupart des chaînes de télévision, les comportements au sein de Canal+ étaient régulés par un système qui distinguait implicitement la *noblesse* (les animateurs et journalistes), la *bourgeoisie* (les services administratifs et commerciaux) et le *prolétariat* (les techniciens). Cette représentation tacite structurait les relations au quotidien, mais elle pouvait freiner certaines évolutions, notamment lorsque les administratifs et les managers – encore appelés les *géomètres* en interne – furent chargés par l'actionnaire d'accroître leur contrôle ou lorsque certaines évolutions technologiques donnèrent un pouvoir accru aux techniciens.

Les rites qui rythmaient l'existence de Canal+ reposaient avant tout sur les émissions *en clair* – c'est-à-dire non cryptées – et en particulier sur Nulle Part Ailleurs, supprimé après 14 ans d'antenne en juin 2001. Le Festival de Cannes était un rite annuel, dont l'interruption lors de la crise de mutation de 2001-2003 avait été très mal vécue. Il faut dire que la loi imposait à Canal+ de consacrer 25 % de son chiffre d'affaires à la production cinématographique, ce qui lui donnait un poids considérable dans le cinéma français. Plus généralement, les horaires étaient scrupuleusement respectés et l'ordre de passage des émissions suivait une planification immuable. La diffusion mensuelle d'un film X était un rite qui avait certainement contribué aux premiers succès de la chaîne, même s'il n'était évoqué que de manière implicite.

Mythes

L'histoire tumultueuse de Canal+ avait nourri plusieurs mythes. Le premier était très certainement le souvenir idéalisé des années 1984 à 1986, pendant lesquelles personne ne croyait à l'avenir de la chaîne, surnommée ironiquement « CanalPlouf ». Les vétérans de cette période héroïque avaient joui d'un prestige incontestable pour avoir su défendre l'organisation menacée. Le second mythe était l'intense crise de mutation qui avait suivi le rachat par Vivendi, qui s'était traduite par toute une série de départs, dont celui des membres de l'équipe fondatrice, puis par celui du président surmédiatisé de Vivendi, Jean-Marie Messier. Celui-ci avait vainement entrepris de faire de Canal+ une carte maîtresse de la fusion de Vivendi avec les studios hollywoodiens Universal. Hollywood avait d'ailleurs toujours eu une dimension mythique chez Canal+, qui se vivait comme « la chaîne du cinéma ». Ceux qui avaient survécu à la période Messier (ils se surnommaient eux-mêmes « Canal Historique » en référence frondeuse au mouvement indépendantiste corse), comptaient toute une galerie de martyrs, renvoyés les uns après les autres pour avoir refusé de se soumettre à leur nouvelle hiérarchie.

Symboles

Canal+ était riche de symboles, que ce soit l'ellipse de son logo d'origine, ses campagnes d'affichage récurrentes et généralement décalées, les marionnettes des Guignols de l'Info ou encore le *tchi-tcha* qui pendant plus de 10 ans annonça le début de chaque film. Par ailleurs, Canal+ ne faisait jamais référence aux *téléspectateurs*, mais aux *abonnés*, afin de rappeler constamment sa spécificité de chaîne cryptée à péage. À sa création en 1984, Canal+ avait même été la seule chaîne hertzienne cryptée au monde.

Structures de pouvoir

Les vétérans de la période noire des premières années avaient bénéficié du prestige des héros, ce qui les soustrayait à la hiérarchie officielle. Les principaux animateurs vedettes, rémunérés pendant des années par la distribution d'actions, avaient également joui d'une autorité allant bien au-delà de leur fonction. Cependant, la plupart de ces « héros » avaient quitté l'entreprise pendant l'épisode Messier. Si la chaîne s'était toujours vécue comme indépendante des pouvoirs établis, que ce soit le pouvoir politique (ridiculisé dans Les Guignols de l'Info) ou celui de ses propres actionnaires, à partir de 2000, la mainmise orchestrée par Vivendi Universal, devenu actionnaire à 100 %, avait très fortement perturbé l'esprit rebelle. L'influence de Vivendi Universal sur la chaîne fut régulièrement brocardée à l'antenne, au point que le renvoi en avril 2002 du P-DG Pierre Lescure, dernier représentant de l'équipe fondatrice, fit l'objet d'une assemblée générale du personnel diffusée en direct à l'antenne. Cependant, cet esprit frondeur s'effritait rapidement face à la rigueur gestionnaire de la nouvelle équipe de direction mise en place par le successeur de Messier.

Structures organisationnelles

Les réseaux relationnels revêtaient une importance toute particulière, du fait de la nature même de l'industrie et de son pouvoir politique, mais également à cause des deux périodes de crise (1984-86 et 2001-2003), qui avaient engendré des amitiés et des haines extrêmement vives, débouchant de temps à autre sur de violents règlements de compte ou des mises au placard. Avec la mise en place du « Nouveau Canal+ » par Vivendi Universal, le remplacement de la plupart des responsables s'était accompagné d'une profonde restructuration.

Systèmes de contrôle

Le contrôle de la performance était une manière pour Canal+ de rappeler sa différence. Alors que les autres chaînes hertziennes de télévision mesuraient leur succès par leur taux d'audience au moyen de l'Audimat, Canal+ ne prenait en compte que le nombre de ses abonnés. Si pendant la période faste des années 1990 la rigueur budgétaire n'avait pas été une réelle préoccupation des dirigeants de la chaîne, tout avait changé avec la nomination en 2003 au poste de P-DG de Bertrand Meheut, qui n'était pas un homme de médias mais un gestionnaire, ancien président d'une filiale du laboratoire pharmaceutique Aventis.

Paradigme

À l'issue de cette analyse, il apparaissait que le paradigme de Canal+ était en crise. Historiquement, Canal+ se vivait et se représentait comme une chaîne *pas comme les autres*, opposée à la fois aux chaînes privées financées par la publicité (dont TF1 était le symbole constamment raillé) et aux chaînes publiques de France Télévisions (dont la lourdeur bureaucratique était toujours sujette à moqueries). Cependant, ce paradigme avait été très violemment mis à mal par Vivendi Universal, qui au milieu des années 2000 était sur le point de mettre fin à cet esprit d'indépendance, afin de transformer Canal+ en une chaîne certes plus orthodoxe mais nettement moins dispendieuse.

Questions

1. En utilisant les informations présentées ci-dessus, résumez en quatre phrases la culture de Canal+ telle que vous la percevez.
2. Supposez que vous êtes chargé(e) de faire évoluer le paradigme d'une organisation de votre choix dans des proportions comparables à celles décrites ici. Comment allez-vous procéder ?

Illustration 4.9

Les intentions d'AXA

De plus en plus d'organisations trouvent utile de rendre publique une déclaration de leurs buts, qui incorpore généralement plusieurs niveaux de détails.

Au début des années 2000, le groupe AXA était un leader mondial de l'assurance, avec 50 millions de clients dans le monde, particuliers et entreprises. Ses activités comprenaient l'assurance des biens (véhicules, habitations, équipements, etc.), la protection des personnes (santé, prévoyance), la gestion de patrimoine et des actifs d'entreprises. Le groupe comprenait près de 120 000 collaborateurs (salariés et distributeurs exclusifs), plus de 400 000 actionnaires et 50 millions de clients. En 2004, son chiffre d'affaires avait atteint 72 milliards d'euros pour 869 milliards d'euros d'actifs gérés et 2,7 milliards d'euros de résultat opérationnel.

Sur son site Internet, AXA détaillait ses ambitions, ses valeurs, ses engagements et ses objectifs.

Notre métier : la protection financière

La protection financière consiste à accompagner nos clients, particuliers, petites, moyennes et grandes entreprises, à chaque étape de leur vie, en répondant à leurs besoins de produits et services d'assurance, de prévoyance, d'épargne et de transmission de patrimoine.

Conscients et fiers de la contribution de notre métier au développement économique et social des pays dans lesquels nous sommes implantés, nous l'exerçons de façon responsable, en respectant partout dans le monde les mêmes valeurs et les mêmes engagements vis-à-vis de nos différents partenaires.

Notre mission

Tous ensemble, nous poursuivons la réalisation d'une ambition commune : devenir leader dans notre métier, la protection financière, tant par la qualité de nos produits que par celle de notre service et de nos performances.

Nos valeurs

Cinq valeurs portent la vision AXA et expriment la manière dont chacun doit se comporter dans le Groupe :

- Esprit d'équipe.
- Respect de la parole donnée.
- Innovation.
- Réalisme.
- Professionnalisme.

Nos engagements

Agir en entreprise responsable et construire une relation de confiance avec nos partenaires :

- Nos clients, en leur offrant dans la durée un service de proximité efficace et des solutions adaptées à leurs besoins dans le cadre d'une déontologie professionnelle rigoureuse.

surnommé « La Firme », ce qui met l'accent sur l'esprit hautement professionnel, délibérément élitiste – voire dominateur –, qui caractérise sa culture. De même, les université britanniques comprennent les vieilles institutions traditionnelles, surnommées les « Gourous Érudits » et les facultés récentes, les « Usines Universitaires ». Le plus souvent, les tissus culturels des grandes organisations se répartissent schématiquement entre trois pôles, qui ne sont bien entendu que des stéréotypes : (1) « la machine » indifférente et égalitaire, (2) « la jungle » cruelle et injuste et (3) « la mère » attentionnée et (sur)protectrice. Bien que cette approche soit plutôt fruste et évidemment bien peu scientifique, elle peut se révéler particulièrement utile lorsqu'on cherche à comprendre ce que pensent vraiment les membres de l'organisation, ce qui quelquefois n'est pas immédiatement apparent à l'issue de l'analyse des composantes du tissu culturel. L'importance de ce raccourci parfois hardi est qu'il permet de prendre conscience du fait que la culture peut largement encourager – ou au contraire formellement prescrire – certaines stratégies, selon qu'elles seront ou non cohérentes avec ses postulats fondamentaux.

- Nos collaborateurs, en assurant l'épanouissement de chacun dans sa vie professionnelle grâce à un environnement de travail respectueux de la personne humaine et à un style de management responsabilisant axé sur le développement de leurs compétences.
- Nos actionnaires, en dégageant les meilleures performances opérationnelles du secteur pour leur donner des perspectives de valorisation de leur patrimoine sur le long terme et en leur apportant une information transparente.
- Nos fournisseurs, en entretenant avec eux une relation de qualité basée sur une déontologie « achats » stricte et un dialogue suivi.
- La société civile, en nous engageant à agir en entreprise citoyenne, que ce soit sous forme de mise à disposition de notre expertise (actions de prévention, enseignement), d'innovation sociale ou de mécénat.
- L'environnement, en participant à sa préservation grâce à notre expertise des risques environnementaux et par l'amélioration de nos pratiques sur nos sites d'exploitation.

Nos objectifs

Notre stratégie, qui conjugue croissance interne et externe, vise à relever le défi de l'excellence opérationnelle dans les domaines suivants :

- L'innovation produits.
- La technique métier (souscription, gestion sinistres, tarification, performance de l'investissement).
- La distribution.
- La qualité de service.
- La productivité.

Tous les collaborateurs du Groupe sont acteurs de l'excellence opérationnelle et s'appuient notamment sur AXA Way, démarche d'amélioration continue. Tirant parti de l'effet de levier que représente l'appartenance au Groupe, les 120 000 hommes et femmes qui constituent AXA, mettent en œuvre cette stratégie fondée sur nos valeurs et nos engagements.

Source : axa.com.

Questions

1. Quelle est l'utilité de cette déclaration en ce qui concerne l'élaboration et le déploiement de la stratégie de AXA ? Afin de répondre à cette question, vérifiez que vous prenez bien en compte chacun des niveaux de cette déclaration et identifiez :
   (a) Ce que AXA entend accomplir.
   (b) Ce que selon vous AXA accomplit effectivement.
   (c) Ce qu'il convient d'améliorer.
2. Selon vous, dans quelle mesure ces différents niveaux de buts sont-ils cohérents les uns avec les autres ?

4.6 La communication des buts organisationnels

Dans les précédentes sections de ce chapitre, nous avons présenté les forces principales qui déterminent les buts d'une organisation : la structure de gouvernement d'entreprise, les relations entre parties prenantes, l'éthique des affaires et la culture. Nous allons à présent examiner de quelle manière les organisations expriment et traduisent ces buts à différents niveaux de détail : *valeurs*, *vision*, *mission* et *objectifs*. Dans certains cas, ces éléments de communication constituent des exigences formelles du gouvernement d'entreprise ou sont attendus par certaines parties prenantes. L'illustration 4.9 fournit l'exemple de la compagnie d'assurances AXA. Il convient cependant de rappeler qu'en raison des pressions culturelles et politiques présentées ci-dessus, ces affirmations officielles ne reflètent pas toujours fidèlement les priorités réelles de l'organisation.

4.6.1 Les valeurs[53]

*Les **valeurs fondamentales** sont les principes qui guident les actions de l'organisation*

De plus en plus d'organisations construisent et communiquent un ensemble de valeurs qui sont censées définir leur mode opératoire. Cela comprend notamment l'affirmation des **valeurs fondamentales**, qui sont les principes qui guident les actions de l'organisation. Les services de médecine d'urgence ou les pompiers ont ainsi un engagement absolu à sauver les vies, qui les conduit à interrompre leurs éventuels mouvements de grève en cas de nécessité. La devise des sapeurs pompiers de Paris est particulièrement explicite à cet égard : « Sauver ou Périr ». Certains auteurs sont allés jusqu'à affirmer que le succès de nombreuses entreprises américaines – par exemple GE, Disney ou 3M – peut être attribué (du moins en partie) à la force de leurs valeurs fondamentales[54]. Pour autant, ces déclarations publiques présentent un considérable inconvénient potentiel : que se passe-t-il dans le cas où l'organisation ne respecte pas ses engagements dans la pratique ? Alors que les valeurs fondamentales devraient être l'expression de ce qu'est l'organisation, bien souvent elles manifestent plutôt ce à quoi elle aspire, une sorte d'image idéalisée d'elle-même. Sauf dans le cas – rarissime – où cette distinction est clairement explicitée, l'affirmation des valeurs fondamentales peut donc conduire tout aussi bien à de considérables malentendus qu'à un cynisme dévastateur. Afin d'éviter cette dérive, beaucoup d'organisations préfèrent afficher des valeurs minimales, auxquelles toutes les parties prenantes n'auront aucun mal à souscrire. Cela peut concerner notamment des aspects de responsabilité sociale (voir la section 4.4.2 ci-dessus). En effet, beaucoup d'organisations de service public refusent de s'adresser à des fournisseurs qui ne respecteraient pas ces exigences minimales.

4.6.2 La mission

*La **mission** d'une organisation est l'affirmation de son intention fondamentale*

La **mission** d'une organisation est l'affirmation de son intention fondamentale, de sa raison d'être. S'il existe un désaccord au sein de l'organisation ou entre les parties prenantes en ce qui concerne cette mission, la définition des orientations stratégiques peut devenir extrêmement problématique. Certaines organisations utilisent plutôt les termes de *vision* ou d'*ambition*. Si jamais il existe un désaccord entre les parties prenantes sur la mission (ou l'ambition) de l'organisation, cela peut conduire à de sérieuses difficultés. Bien que de plus en plus d'entreprises affichent leur mission, certains observateurs n'y voient que des déclarations vagues et vides de sens[55]. Cette imprécision peut cependant découler de la nature politique du management stratégique, car il est nécessaire d'afficher des objectifs généraux auxquels la plupart des parties prenantes – sinon toutes – sont susceptibles d'adhérer. Il convient donc de choisir une mission consensuelle et non de stigmatiser les oppositions latentes.

4.6.3 Les objectifs

*Les **objectifs** sont l'affirmation des résultats spécifiques qui doivent être atteints*

Les **objectifs** sont l'affirmation des résultats spécifiques qui doivent être atteints. Que ce soit au niveau de l'entreprise ou à celui des domaines d'activité stratégique, les objectifs sont souvent exprimés en termes financiers : niveau de profit souhaité, taux de croissance, dividendes attendus ou valorisation du cours de l'action[56]. Les organisations utilisent également des objectifs commerciaux qui constituent autant de cibles : part de marché, qualité client, taux de fidélisation, etc.

Beaucoup d'auteurs[57] affirment que les objectifs ne sont utiles que s'ils sont *fermés*, c'est-à-dire s'ils s'expriment de manière quantitative et s'il est possible d'évaluer précisément dans quelle mesure l'organisation les atteint. Pourtant, l'expérience montre que des objectifs *ouverts* peuvent également présenter un intérêt. Certains objectifs peuvent ainsi être déterminants, sans pour autant se prêter à une quantification aisée. Un objectif tel que « être un leader technologique » est tout à fait pertinent dans certaines industries, mais il peut rapidement devenir absurde si on cherche à le chiffrer rigoureusement.

Pour autant, des objectifs spécifiques sont parfois nécessaires, par exemple lorsque des actions urgentes doivent être menées, en cas de crise ou de transition critique. L'attention de tous doit alors être focalisée sur quelques points essentiels. Lorsque la survie de l'organisation est en jeu, il n'y a pas de place pour des objectifs vagues et un contrôle lâche.

Un problème récurrent avec les objectifs est que de nombreuses personnes au sein de l'organisation – en particulier à la base de la hiérarchie – ne comprennent pas toujours très bien en quoi leur activité quotidienne contribue à atteindre les objectifs ambitieux affichés par la direction. C'est pourquoi beaucoup d'organisations tentent de résoudre ce problème par la mise en place d'une « cascade » d'objectifs, chaque niveau hiérarchique se voyant ainsi attribuer des cibles qui lui correspondent.

Résumé

- Les attentes et les intentions de l'organisation sont influencées par quatre facteurs principaux : le gouvernement d'entreprise, les attentes des parties prenantes, l'éthique des affaires et la culture.
- Les dispositions du *gouvernement d'entreprise* déterminent quels intérêts l'organisation devrait servir et de quelle manière ses buts et priorités devraient être établis. Le gouvernement d'entreprise est devenu plus complexe pour deux raisons principales, qui sont d'une part la séparation entre la possession et le management et d'autre part la tendance à rendre les organisations de plus en plus redevables vis-à-vis d'une série de parties prenantes.
- Il convient de distinguer les parties prenantes selon le pouvoir qu'elles détiennent et l'intérêt qu'elles portent aux stratégies que l'organisation entend déployer. Même s'il existe un accord sur les objectifs généraux de l'organisation, on constate généralement des différences lorsqu'on entre dans le détail des attentes des parties prenantes. La *cartographie des parties prenantes* est une méthode permettant d'analyser ces différences et de développer une stratégie politique.
- Les objectifs sont également influencés par la *position éthique* qu'adopte l'organisation vis-à-vis de la société au sens large. Cette position peut varier d'une vue étroite, dans laquelle les intérêts à court terme des actionnaires sont primordiaux, pour aller jusqu'au cas des organisations qui considèrent que leur rôle consiste à changer la société. À l'intérieur de cette position éthique

générale, il convient de soulever les questions plus spécifiques concernant la *responsabilité sociale de l'entreprise*. Par ailleurs, les individus peuvent être confrontés à des dilemmes éthiques si leurs valeurs personnelles entrent en conflit avec les normes de comportement qui prévalent dans leur organisation.

- Les objectifs et les priorités au sein d'une organisation sont fortement influencés par sa *culture*. La culture comprend différents niveaux, qui incluent la culture nationale, celle des champs sectoriels ou encore celle des différentes sous parties de l'organisation. Tous ces niveaux déterminent quelles stratégies seront considérées comme légitimes.
- La culture organisationnelle incorpore différentes strates de valeurs, de croyances, de comportements et de convictions implicites. Le *tissu culturel* est un outil qui permet de comprendre comment ces différentes strates influencent la stratégie.
- Les buts de l'organisation peuvent être plus ou moins formellement exprimés, de l'affirmation de valeurs fondamentales jusqu'au détail des objectifs opérationnels de chacune des unités.

Débat — Les managers sont-ils dignes de confiance ?

Les managers gèrent-ils les organisations dans l'intérêt de leurs actionnaires ? Le remède ne serait-il pas pire que le mal ?

Dans la section 4.2, nous avons introduit la théorie de l'agence, qui distingue d'une part les intérêts des principaux (par exemple les actionnaires d'une entreprise) et d'autre part les intérêts de leurs agents (les managers que les actionnaires ont chargés de gérer l'entreprise). Le professeur Michael Jensen, de la Harvard Business School, un des plus fervents partisans de la théorie de l'agence, prévient qu'il n'existe pas « d'agents parfaits » dans la réalité[1]. Personne ne peut incarner les souhaits d'autrui de manière à les représenter parfaitement. Que ce soit par recherche de leur intérêt personnel ou simplement par erreur, les managers ne cherchent pas toujours à maximiser les intérêts des actionnaires.

Les répercussions de cette vision de la théorie de l'agence sur la stratégie sont quelque peu inquiétantes. Elle implique en effet que les gains qui devraient être redistribués aux actionnaires risquent d'être gaspillés par les managers dans d'inutiles opérations d'acquisition, des programmes de recherche grandioses ou des projets d'investissement futiles. Dans cette optique, la plupart des stratégies sont au service des managers et non des actionnaires.

Selon Michael Jensen, la meilleure protection contre ces problèmes d'agence est d'aligner sans ambiguïté les intérêts des managers sur la maximisation du gain des actionnaires. Cet alignement peut être financier, par exemple au travers des plans de stock-options ou de l'indexation de la rémunération des managers sur la performance. Les managers devraient devenir riches s'ils enrichissent leurs actionnaires et être sanctionnés ou renvoyés s'ils échouent.

Michael Jensen n'est pas favorable à l'équilibre entre les parties prenantes. Selon lui, les managers devraient se focaliser exclusivement sur la maximisation de la valeur actionnariale. En introduisant d'autres intérêts – tels que ceux des clients ou des employés –, la notion de parties prenantes risque uniquement de plonger les managers dans la confusion. Si on ne leur assigne pas des objectifs clairs, il est difficile de motiver et de contrôler les managers. En outre, d'après Michael Jensen, la maximisation de la valeur actionnariale à long terme impliquerait de traiter correctement les clients et les employés.

Selon Sumantra Ghoshal, cette vision exclusivement financière des managers et des organisations porte en germe son propre échec[2]. Si l'on traite les managers comme s'ils n'étaient pas dignes de confiance, ils ne le seront pas. De plus, l'important n'est pas tant d'empêcher la valeur d'être gâchée par les managers mais plutôt de les encourager à en créer. La création de valeur dans une organisation repose sur la confiance, sur l'intérêt mutuel et sur le fait que le système préserve suffisamment d'espace libre pour la prise de risque et l'expérimentation. Les managers, comme tous les autres membres de l'organisation, devraient être encouragés à échanger de l'information et à tester des innovations sans être constamment soupçonnés de privilégier leur propre intérêt financier. L'intérêt des actionnaires serait mieux préservé si les managers étaient traités comme des créateurs de valeur et non comme des tricheurs.

Chacune de ces deux opinions peut être alimentée par des faits. Jeff Skilling, le directeur général de Enron, a indiscutablement privilégié ses propres objectifs, ce qui l'a conduit à dissimuler des pertes au détriment de ses actionnaires. Ce comportement semble confirmer les prédictions de Michael Jensen. Cependant, Sumantra Ghoshal pourrait répondre que l'affaire Enron est justement une conséquence des énormes incitations financières proposées aux dirigeants, qui plutôt que d'aligner leur comportement sur les intérêts de leurs actionnaires leur ont donné une bonne raison de tricher. On peut remarquer que Jeff Skilling est diplômé de l'université de Harvard, où enseigne Michael Jensen.

Sources :

1. M.C. Jensen, « Value maximisation, stakeholder theory and the corporate objective function », *European Financial Management*, vol. 7, no. 3 (2001), pp. 297-317 ; M.C. Jensen et K.J. Murphy, « CEO incentives – It's not how much you pay, but how », *Harvard Business Review*, (mai juin 1990), pp. 138-149.

2. S. Ghoshal, C.A. Bartlett et P. Moran, « A new manifesto for Management », *Sloan Management Review*, (printemps 1999), pp. 9-20.

Questions

Dans quelle mesure les dirigeants devraient-ils être rémunérés en fonction de la performance financière de leur organisation ? Peut-on s'assurer du comportement des managers grâce à d'autres mécanismes qui présenteraient moins d'effets secondaires indésirables?

Lectures recommandées

- Sur le gouvernement d'entreprise, on peut consulter F. Bancel, *La gouvernance des entreprises*, Economica, 1998 ; G. Charreaux, *Le gouvernement des entreprises. Corporate governance : théories et faits*, Economica, 1997 ; R.I. Tricker, *International Corporate Governance: Text, cases and readings*, Prentice Hall, 1999 ; A. Davies, *A Strategic Approach to Corporate Governance*, Gower, 1999 ; R. Monks et N. Minow (eds), *Corporate Governance*, 2e edition, Blackwell, 2002.
- Le concept de parties prenantes est plus largement développé dans le chapitre de K. Scholes dans V. Ambrosini, G. Johnson et K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.
- Le lecteur peut se familiariser avec le contexte politique de la décision stratégique grâce à M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, 1977 ; J. Pfeffer, *Managing with Power: Power and influence in organisations*, McGraw-Hill, 1994 ; D. Buchanan et R. Badham, *Power, Politics and Organisational change: winning the turf game*, Sage, 1999.
- Sur l'éthique des affaires, voir P. Werhane et R.E. Freeman, « Business ethics: the state of the art », *International Journal of Management Research*, vol. 1, no. 1 (mars 1999), pp. 1-16. Sur la responsabilité sociale des entreprises, voir W. Frederick, J. Post et K. Davis, *Business and Society: Management, public policy, ethics*, 7e édition, McGraw-Hill, 1992.
- Pour une présentation du lien entre la stratégie et la culture organisationnelle, voir R. Reitter (ed.), *Cultures d'entreprises, études sur les conditions de réussite du changement*, Vuibert, 1991 ; E. Schein, *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1998, et A. Brown, *Organisational Culture*, Prentice Hall, 1998. On peut également consulter le chapitre de H. Laroche, « Culture organisationnelle » dans l'ouvrage de N. Aubert *et al.*, *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF, 2002.
- Le lecteur peut trouver une présentation détaillée de l'impact de la culture nationale sur la stratégie dans G. Hofstede, *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*, Éditions d'Organisation, 1994. Voir également F. Gauthey et D. Xardel, Management *interculturel : mythes et réalités*, Economica, 1990. Voir aussi S. Schneider et J.L. Barsoux, *Managing Across Cultures*, Prentice-Hall, 1997. Pour une excellente comparaison entre la France, les États-Unis et les Pays-Bas, voir P. d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.
- Une explication détaillée du tissu culturel figure dans le chapitre de G. Johnson, « Mapping and re-mapping organisational culture » dans V. Ambrosini, G. Johnson et K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.

Travaux pratiques

● Signale des exercices d'un niveau plus avancé

1. Pour une organisation de votre choix, dressez la chaîne de gouvernement qui identifie clairement tous les acteurs clés, jusqu'aux bénéficiaires ultimes. Selon vous, dans quelle mesure les managers :
   a) Sont-ils avertis des attentes des bénéficiaires ?
   b) Cherchent-ils à satisfaire les intérêts de ces bénéficiaires ?
   c) Maintiennent-ils ces bénéficiaires informés ?
   Quelles modifications recommanderiez-vous ?

2. ● Critiquez les différentes traditions de gouvernement d'entreprise dans les pays anglo-saxons, en Allemagne, en France et au Japon. Selon vous, quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ? L'un de ces systèmes est-il meilleur que les autres ? Pourquoi ?

3. Choisissez une organisation dont le conseil d'administration ne comprend qu'une seule instance.
   a) Une structure de gouvernement double (conseil de surveillance et directoire) serait-elle préférable ? Pourquoi ?
   b) Que faudrait-il faire pour passer à une structure double ?
   c) Ce passage vous paraît-il possible ?

4. ● Expliquez en quoi le changement de structure de propriété d'une organisation publique ou privée qui vous est familière pourrait bénéficier aux actionnaires ou à d'autres parties prenantes.

5. En utilisant l'illustration 4.3 comme exemple, identifiez et positionnez sur une matrice pouvoir / intérêt les parties prenantes d'une organisation de votre choix, en fonction :
   a) Des stratégies en cours ;
   b) De différentes stratégies futures de votre choix.
   Quelles sont les implications de votre analyse pour les managers ?

6. En vous référant au schéma 4.7, déterminez la position éthique d'une organisation de votre choix.

7. ● Identifiez les problèmes essentiels de responsabilité sociale d'entreprise dans une industrie ou un service public de votre choix (voir le schéma 4.8). Comparez l'approche d'au moins deux organisations de cette industrie et expliquez en quoi elle est liée à leur position concurrentielle.

8. Utilisez les questions du schéma 4.12 pour identifier le tissu culturel d'une organisation de votre choix.

9. ● En utilisant l'exemple des organisations identifiées ci-dessus, discutez le bien fondé de la déclaration suivante : « La culture ne peut être utilement analysée qu'à partir des symptômes obtenus par l'observation de son comportement. » Vous pouvez vous aider des ouvrages de Reitter et de Schein (voir lectures recommandées).

Exercices de synthèse

10. À partir d'exemples, expliquez en quoi les évolutions du gouvernement d'entreprise et de la responsabilité sociale poussent les organisations à développer de nouvelles compétences (voir le chapitre 3) et génèrent des conflits avec la recherche de maximisation de la valeur actionnariale (voir le chapitre 7).

11. À partir d'exemples, discutez le bien-fondé de la déclaration suivante : « Investir dans le commerce en ligne peut être nécessaire lorsqu'on cherche à obtenir un avantage concurrentiel dans un environnement turbulent, mais dans les entreprises classiques, cette évolution est rendue difficile par la culture organisationnelle. » Vous pouvez vous référer aux chapitres 2, 5, 9 et 10.

Références

1. Pour une bonne synthèse de la question, et notamment une présentation des spécificités françaises, voir F. Bancel, *La gouvernance des entreprises*, Economica, 1998. On peut également consulter A. Davies, *A strategic Approach to Corporate Governance, Gower*, 1999 ; R. Monks et N. Minow (eds), *Corporate Governance*, 2e édition, Blackwell, 2002 ; R.I. Tricker, *International Corporate Governance: Text, cases and readings*, Prentice Hall, 1999 (qui est un des ouvrages les plus complets sur le sujet). Voir également *Harvard Business Review on Coporate Governance*, HBS Press, 2000, qui rassemble huit articles publiés sur ce thème dans les années 1990. Un numéro spécial de la *Revue française de gestion*, no. 87 (janvier février 1992), a également été consacré à ce sujet.
2. En référence à la terminologie anglo-saxonne *corporate governance*.
3. Les différences entre pays sont abordées dans la plupart des ouvrages cités en référence 1, mais également dans M. Albert, *Capitalisme contre capitalisme*, Seuil, 1993 et dans T. Clarke et S. Clegg, *Changing Paradigms: The transformation of management knowledge for the 21st century*, Harper Collins, 2000, chapitre 5.
4. Le modèle principal-agent et la théorie de l'agence ont été développés dans le cadre de l'économie des organisations, mais ils sont à présent largement utilisés en management. Voir notamment K. Eisenhardt, « Agency theory: An assessment and review », *Academy of Management Review*, vol. 41, no. 1 (1989), pp. 57-74 et J.J. Laffont et D. Martimort, *The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model*, Princeton University Press, 2002 ; M.C. Jensen, « Value maximisation, stakeholder theory and the corporate objective function », *European Financial Management*, vol. 7, no. 3 (2001), pp. 297-317.
5. Cette question est discutée dans J. Charkham, *Keeping Good Company: A study of corporate governance in five countries*, Clarendon Press, 1994 et dans J. Kay, « The stakeholder corporation », dans G. Kelly, D. Kelly et A. Gamble, *Stakeholder Capitalism*, Macmillan, 1997.
6. Sur l'activisme des actionnaires, voir S. Graves, K. Rehbien et S. Waddock, « Fad and fashion in shareholder activism: the landscape of shareholders resolutions, 1988-1998 », *Business and Society Review*, vol. 106, no. 4 (2001), pp. 293-314.
7. Sur le scandale de Enron, voir C.W. Thomas, « The rise and fall of Enron », *Journal of Accountancy*, vol. 193, no. 4 (2002), pp. 41-47, ainsi que W. Whittington et al., « Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice », *Journal of Management Enquiry*, vol. 12, no. 4 (2003), pp. 396-409.
8. En 1995, le Centre national du patronat français (devenu depuis le MEDEF) a publié un rapport intitulé *Le conseil d'administration des sociétés cotées*. Le comité de grands patrons qui était à l'origine de ce document était présidé par Marc Viénot, P-DG de la Société Générale. Ce *Rapport Viénot* n'a pas remis en question le rôle de P-DG et n'a pas préconisé un recours plus fréquent à la structure par conseil de surveillance et directoire.
9. *Gouvernance européenne : un livre blanc*, Commission Européenne, juillet 2001.
10. Voir D. Norburn, B. Boyd, M. Fox et M. Muth, « International corporate governance reform », *European Business Journal*, vol. 12, no. 3 (2000), pp. 116-133.
11. En France, la loi sur les Nouvelles Régulations économiques (NRE), prévoit ainsi que tout groupement d'actionnaires représentant plus de 5 % du capital est en droit d'exiger la convocation d'une assemblée générale.
12. Voir la référence 2 et J. Charkham dans la référence 5.
13. Le court termisme est un problème classique du capitalisme anglo-saxon, par opposition au modèle rhénan. Voir l'ouvrage de M. Albert (référence 3) ainsi que son chapitre « The Rhine model of capitalism : an investigation » dans l'ouvrage de W. Nicoll, D. Noburn et R. Schoenberg (eds), *Perspectives on European Business*, Whurr Publishers, London, 1995.
14. Voir A. Filaster et R. Marr, « Change of the insider-oriented corporate governance in Japan and Germany: an investigation » dans W. Nicoll, D. Norburn et R. Schoenberg (eds), *Perspectives on European Business*, Whurr Publishers, 1995.
15. Voir W. Nicoll, D. Norburn et R. Schoenberg (reference 13). Voir également J. Sonnenfeld, « What makes great boards great », *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 9 (2002), pp. 106-113.
16. La privatisation des services publics est discutée dans P. Jackson et C. Price, *Privatisation and Regulation: A review of the issues*, Longman, 1994.
17. Dans la littérature anglo-saxonne, les parties prenantes sont appelées « stakeholders », c'est-à-dire « porteurs de mise », ce qui met l'accent sur les intérêts détenus par chacune. Les premiers écrits

sur les parties prenantes ont mis l'accent sur les « coalitions » dans les organisations. Voir par exemple l'ouvrage fondateur de R.M. Cyert et J.G. March, *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, 1970. Plus récemment, l'analyse des parties prenantes est devenue un élément central de l'analyse stratégique. Voir par exemple I.I. Mitroff, *Stakeholders of the Organisational Mind*, Jossey-Bass, 1983 ; R.E. Freeman, *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, 1984 .

18. Voir T. Kostova et S. Zaheer, « Organisational legitimacy under conditions of complexity: the case if the multinational enterprise », *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 1 (1999), pp. 64-81.
19. Cette technique de cartographie des parties prenantes est adaptée de A. Mendelow, *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*, Cambridge, MA, 1991. Voir également le chapitre de K. Scholes, « Stakeholder analysis », dans V. Ambrosini, G. Johnson et K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998. Pour une utilisation dans le secteur public, voir K. Scholes, « Stakeholder mapping: a practical tool for public sector managers », dans G. Johnson et K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Prentice Hall, 2001, chapitre 9. Voir également J. Bryson, G. Cunningham et K. Lokkesmoe, « What to do when stakeholders matter: the case of problem formulation for the African American men project of Hennepin County, Minnesota », *Public Administration Review*, vol. 62, no. 5 (2002), pp. 568-584.
20. Voir Cyert et March (référence 17 ci-dessus).
21. La théorie de l'échec permanent a été développée par M.W. Meyer et L.G. Zucker, *Permanently Failing Organizations*, Sage, 1989.
22. K. Scholes dans Ambrosini (1998) et dans K. Scholes et G. Johnson (2001) (référence 19 ci-dessus) décrit neuf équilibres de parties prenantes et leurs implications politiques.
23. Voir M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, 1977 ; J. Pfeffer, *Managing with Power: Power and influence in organisations*, McGraw-Hill, 1994 (en particulier la partie II, pp. 69-165) ; S.R. Clegg, *Frameworks of Power*, Sage, 1989 ; D. Buchanan et R. Badham, Power, *Politics and Organisational Change: Winning the turf game*, Sage, 1999 ; C. Hardy (ed.), *Power and Politics in Organisations*, Ashgate, 1995. Ces ouvrages permettent de comprendre les liens entre pouvoir et stratégie.
24. Il existe une importante littérature sur l'éthique des affaires. Le lecteur peut notamment consulter J. Mousse, *Éthique et entreprises*, Vuibert, 1993 ; F. Seidel, *Guide pratique et théorique de l'éthique des affaires et de l'entreprise*, ESKA, 1995 ; P. Werhane et R.E. Freeman, « Business ethics: the state of the art », *International Journal of Management Research*, vol. 1, no. 1 (mars 1999), pp. 1-16. Les praticiens peuvent également se référer à B. Kelley, *Ethics at Work*, Gower, 1999, qui couvre la plupart des points abordés dans cette section.
25. Voir notamment « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », *Livre vert de l'Union européenne*, 2001.
26. Certains auteurs proposent un plus grand nombre de catégories. Marcus suggère ainsi cinq positions : étroite, financière, utilitaire, justice sociale et harmonie sociale. Voir M. Jones, « The institutional determinants of social responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 20, no. 2 (1999), pp. 163-179.
27. Ce point de vue a été ardemment défendu dans les années 1970 par M. Friedman, « The social responsability of business is to increase its profits », *New York Times Magazine*, 13 septembre 1970. Friedman et d'autres se sont alors inquiétés du fait que les managers s'écartent de ce qu'ils considéraient comme leur rôle essentiel : l'accroissement du profit. Voir également A. McWilliams et D. Seigel, « Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective », *Academy of Management Review*, vol. 26 (2001), pp. 117-127.
28. Voir S. Macleod, « Why worry about CSR », *Strategic Communication Management*, août septembre (2001), pp. 117-127.
29. K. Schnietz et M. Epstein, « Does a reputation for corporate social responsibility pay off? », *Social Issues in Management Conference Papers*, Academy of Management Proceedings, 08967911 (2002). Cette communication montre que les grandes entreprises qui sont reconnues pour leur responsabilité sociale présentent une performance boursière supérieure.
30. Voir M. Porter et M. Kramer, « The competitive advantage of corporate philanthropy », *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 12 (2002), pp. 56-68.
31. H. Hummels, « Organizing ethics: a stakeholder debate », *Journal of Business Ethics*, vol. 17, no. 13 (1998), pp. 1403-1419.
32. Sur la responsabilité sociale de l'entreprise, voir W. Frederick, J. Post et K. Davis, *Business and Society: Management, public policy, ethics*, 7e édition, McGraw-Hill, 1992 ; B. Allen, *Getting to Grips with Corporate Social Responsibility : A compendium of CSR experience with contributions from a wide range of business gurus*, Kingshall Solutions

(2003) ; S. Cook, « Who cares wins », *Management Today*, (janvier 2003), pp. 40-47.

33. J. Charkham, « Corporate governance lessons from abroad », *Journal of Business Ethics*, vol. 4, no.2 (1992), pp. 8-16.
34. A. Wilson, « Social reporting: developing theory and current practice » dans M. Bennet et P. James (eds), *Sustainable Measures – Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*, Greenleaf Publishing, 1999 ; R. Gray, « Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything?) have we learnt? », *Business Ethics: A European Review*, vol. 10, no. 1 (2001), pp. 9-15 ; D. Clutterbuck « Corporate responsibility audit », dans V. Ambrosini, G. Johnson et K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998, chapitre 11.
35. C'est le cas par exemple de la Table Ronde de Caux, une organisation qui regroupe des chefs d'entreprise européens, japonais et américains. Des détails sur cette organisation sont disponibles sur le site www.cauxroundtable.org.
36. Voir G. Férone, D. Debas, G. Hervier, *Ce que développement durable veut dire*, Éditions d'Organisation, 2003 ; P. Shrivastava, « The role of corporations in achieving ecological sustainability », *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 4 (1995), pp. 936-960.
37. Voir T.D. Miethe, *Tough Choices in Exposing Fraud, Waste and Abuse on the Job*, Westview Press, 1999 ; G. Vinten, *Whistleblowing. Subversion or Corporate Citizenship?*, Paul Chapman, 1994 ; R. Larmer, « Whistleblowing and employee loyalty », *Journal of Business Ethics*, vol. 11, no. 2 (1992) pp. 125-8.
38. On peut consulter par exemple sur Internet le classement annuel établi par l'Institute for Management Development de Lausanne (www.imd.ch).
39. Voir M. Banaji, M. Bazeman et D. Chugh, « How (Un)ethical are you? », *Harvard Business Review*; vol. 81, no. 12 (2003), pp. 56-64.
40. Cette définition est reprise de E. Schein, *Organisational Culture and Leadership*, 2e édition, Jossey-Bass, 1997, p. 6.
41. La même typologie est utilisée dans le chapitre 3 de S. Schneider et J.-L. Barsoux, *Managing Across Cultures*, Prentice Hall, 2e édition, 2003.
42. L'ouvrage le plus classique (et désormais actualisé) sur l'influence de la culture nationale est G. Hofstede, *Culture's Consequences*, 2e édition, Sage, 2001. On peut également consulter G. Hofstede, *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*, Éditions d'Organisation, 1994. Voir également P. D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989 ; P. D'Iribarne, A. Henry et J.-P. Segal, *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Seuil, 1998 ; M. Bosche, *Le management interculturel*, Nathan, 1993 ; F. Gauthey, D. Xardel, *Management interculturel : mythes et réalités*, Economica, 1990 ; R. Mead, *International Management: Cross-cultural dimensions*, Blackwell, 1994.
43. Voir S. Schneider et J.-L. Barsoux (référence 41 ci-dessus), notamment les chapitres 4 et 5 ; T. Jackson « Management ethics and corporate policy: a cross-cultural comparison », *Journal of Management Studies*, vol. 37, no. 3 (2000), pp. 349-370 montre comment les cultures nationales influencent l'éthique des affaires (voir la section 5.4).
44. Voir R. Lewis, *When Cultures Collide: Managing successfully accross cultures*, 2e édition, Bearley, 2000, qui propose un panorama des différents types de culture, des comportements dans les entreprises et des styles de management. Voir également C. Buggy, « Empathy is the key to cultural communication », *Professional Manager*, vol. 8, no. 1 (1999), qui soutient que la compréhension des différences culturelles est une condition essentielle au succès.
45. Pour une bonne synthèse sur les champs sectoriels, voir T. Dacin, J. Goodstein et R. Scott, « Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum », *Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 1 (2002), pp. 45-57.
46. Cette définition est reprise de W. Scott, *Institutions and Organizations: Foundations for organizational science*, Sage, 1995.
47. La notion de recette sectorielle (*industrial recipe*) a été introduite par J. Spender, *Industry Recipes: The nature and sources of management judgement*, Blackwell, 1989. Initialement limitée aux industries, nous l'étendons ici aux champs sectoriels. L'idée générale est que les comportements sont orientés par un jeu de normes et de valeurs collectives.
48. Voir D. Deephouse, « To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance », *Strategic Management Journal*, vol. 20, no. 2 (1999), pp. 147-166.
49. Voir R. Reitter (ed.), *Cultures d'entreprises, études sur les conditions de réussite du changement*, Vuibert, 1991 ; le chapitre de H. Laroche, « Culture organisationnelle » dans l'ouvrage de N. Aubert *et al.*, *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF, 2002 ; E. Schein, *Organisational Culture and Leadership*, 2e édition, Jossey-Bass, 1997 ; A. Brown, *Organisational Culture*, Prentice Hall, 1998 ; S. Cartright, C. Cooper et C. Earley, *Handbook of Organisational Culture (and Climate)*, Wiley, 2001.

50. Une explication détaillée du tissu culturel est présentée dans G. Johnson, *Strategic Change and the Management Process*, Blackwell, 1987 et dans G. Johnson, « Managing strategic change: strategy, culture and action », *Long Range Planning*, vol. 25, no. 1 (1992), pp. 28-36.
51. Une présentation pratique de l'utilisation du tissu culturel figure dans le chapitre de G. Johnson, « Mapping and re-mapping organisational culture », dans V. Ambrosini, G. Johnson et K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.
52. L'importance du symbolisme dans les organisations est expliquée par G. Johnson, « Managing strategic change: the role of symbolic action », *British Journal of Management*, vol. 1, no. 4 (1990), pp. 183-200.
53. Voir P. Lencioni, « Make your values mean something », *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 7 (2002), pp. 113-117.
54. Voir J. Collins et J. Porras, *Bâties pour durer: les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?*, First, 1996.
55. Voir par exemple B. Bartkus, M. Glassman et B. McAfee, « Mission statements: are they smoke and mirrors? », *Business Horizons*, vol. 43, no. 6 (2000), pp. 23-28.
56. Il est essentiel de savoir communiquer avec la communauté financière est essentielle, comme le souligne A. Hutton, « Four rules », *Harvard Business Review*, vol. 46, no. 6 (2000), pp. 23-28.
57. Par exemple, I. Ansoff, *Stratégie du développement de l'entreprise. Analyse d'une politique de croissance et d'expansion,* éditions Hommes et Techniques, 1970, soutient que les objectifs doivent être précis et mesurables.

Étude de cas

Le Manchester United hors-jeu ?

Vends-la comme Beckham



La « Beckham-mania » frappa l'Espagne durant l'été 2003, lorsque David Beckham, le footballeur le plus médiatisé au monde, fut transféré du Manchester United au Real Madrid. La cérémonie de signature du contrat attira les télévisions du monde entier, y compris des chaînes japonaises qui retransmirent l'événement en *prime time*. Si le Manchester United avait tout d'abord accepté de transférer son joueur vedette au FC Barcelone pour 45 millions d'euros, Beckham lui-même avait préféré rejoindre le Real Madrid.

Certains médias accusèrent Beckham de privilégier son autopromotion. Lorsque l'entraîneur du Manchester United, Alex Ferguson, décida de ne pas le sélectionner pour certaines rencontres importantes, Beckham laissa entendre qu'il était prêt à quitter le club dont il avait été un supporteur depuis toujours et dans lequel il avait joué depuis l'enfance. Beckham n'avait pas participé aux pourparlers entre le Manchester United et le FC Barcelone et la rumeur courait que son agent, l'entreprise SFX, avait parallèlement engagé des discussions avec le Real Madrid. La tâche de SFX consistait à gérer les intérêts de Beckham, capitaine de l'équipe nationale d'Angleterre, célébrité et première « marque » du football mondial, auprès des médias et des entreprises de sport ou de mode. Seul un tout petit nombre de clubs avait la stature et surtout les moyens financiers suffisants pour attirer Beckham. Le Real Madrid réussit cependant à abaisser le prix du transfert à 38 millions d'euros et à faire accepter à Beckham – en accord avec la politique du club – de céder 50 % des droits sur son image et sur ses nouveaux contrats de parrainage. En échange, il recevrait ainsi un montant de 28 millions d'euros sur quatre ans, soit légèrement moins que ce qu'il touchait jusque là au Manchester United.

Le FC Barcelone avait calculé que l'apport de la « marque » Beckham lui aurait assuré un supplément de chiffre d'affaires annuel de 28 millions d'euros. Le Real Madrid entendait lui aussi maximiser son investissement. À eux seuls, les droits publicitaires sur la cérémonie de signature du contrat avaient déjà rapporté plus de 3 millions d'euros et les pré commandes pour le nouveau maillot numéro 23 de Beckham s'élevaient au même montant. Aucun autre joueur n'avait la capacité à vendre autant de produits dérivés que Beckham, en particulier en Extrême Orient. Grâce à cette nouvelle acquisition, le Real Madrid espérait percer sur le continent asiatique. Les analystes estimaient que le retour sur investissement ne prendrait que quelques années.

Le Manchester United : le super club

Le Manchester United, pourtant réputé pour son sens des affaires, semblait avoir été pris de cours

par ce transfert vers le Real Madrid. Pourtant, les responsables du club semblaient satisfaits : formé sur place depuis son plus jeune âge, Beckham n'avait pas coûté très cher, mais il avait rapporté beaucoup. Sir Alex Ferguson était en charge de toutes les décisions liées à l'équipe et lorsqu'il avait décidé de se séparer de Beckham, le conseil d'administration l'avait approuvé. Lorsqu'un journaliste avait demandé si le départ de Beckham ne risquait pas de se traduire par une baisse de chiffre d'affaires, un porte-parole du club avait répondu que le produit qui se vendait le mieux n'était plus le maillot de Beckham mais celui de Ruud van Nistelrooy. Le directeur général avait ajouté que les transferts de joueurs obéissaient à des considérations uniquement sportives et qu'utiliser des joueurs pour cibler des marchés reviendrait à « tricher avec les supporteurs. »

Si le club avait perdu avec Beckham une des composantes de son image, il alignait toujours une équipe de grand talent, qui avait remporté le championnat d'Angleterre en 2002 et 2003. De plus, ses états financiers en faisaient le club le plus riche du monde, capable de générer plus de 150 millions d'euros annuels en dehors des matches. La performance financière reflétait une croissance rapide et une rentabilité élevée pour les actionnaires (voir la figure 1 ci-dessous).

En mars 2000, au plus haut de la bulle boursière, le cours de l'action Manchester United avait dépassé les 6,5 euros, ce qui se traduisait par une

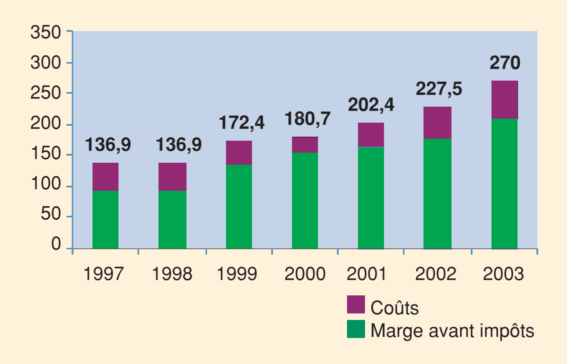


Figure 1 **La croissance du Manchester United** (millions d'euros)

capitalisation boursière de plus de 1 600 millions d'euros, au-delà de la barre symbolique du 1 milliard de livres. Si le cours avait significativement baissé en 2002 et 2003 – à l'image du reste du marché –, il était remonté à plus de 3 euros en octobre 2003, lorsque le club avait annoncé une hausse de 22 % de son profit avant impôts. Les actionnaires reçurent ainsi en 2003 un dividende en hausse pour la douzième année consécutive, plus un dividende exceptionnel.

Ces résultats financiers contrastaient avec une récession générale de l'industrie du football. Le chiffre d'affaires du club avait ainsi doublé sur les cinq dernières années, pour atteindre les 270 millions d'euros en 2003. Libre de tout endettement, le bilan présentait une trésorerie positive de près de 45 millions, ce qui avait permis au club d'investir pour plus de 6 millions en infrastructures.

Si la rémunération des joueurs, qui avait augmenté de 13,5 millions en 2003, constituait le principal poste de dépenses, elle ne représentait que 46 % du chiffre d'affaires. Le club annonçait clairement son intention d'utiliser les profits obtenus par la cession de certains de ses joueurs pour renforcer son équipe dans le futur.

Au total, le Manchester United affichait une situation financière et sportive enviable et une marque dont la valeur était sans équivalent.

La transformation du Manchester United

Le Manchester United était passé du statut de club local à celui de marque globale au travers d'une histoire à la fois triomphale et tragique. En 1958, l'avion transportant l'équipe nationale anglaise s'était écrasé. Cette catastrophe avait privé le club de plusieurs de ses meilleurs joueurs, mais sa volonté farouche de se maintenir au plus haut niveau du football international avait attiré beaucoup de supporteurs, bien au-delà de la région de Manchester. Cette attractivité fut encore renforcée par les succès sportifs. En 1968, le Manchester United fut la première équipe anglaise à gagner la coupe d'Europe.

Étude de cas

Tableau 1 **La performance financière du Manchester United**

	2002 (millions €)	2003 (millions €)	Croissance annuelle (%)	Croissance sur 5 ans (%)
Chiffre d'affaires	227,5	270,0	18	97
Bénéfice (avant impôts)	50,3	61,2	22	41
Bénéfice par action	14,9 €	17,9 €	20	
Dividende par action	3,3 €	3,9 €	19	
Dividende exceptionnel	1,6 €	3,2 €	50	
Salaires en % du chiffre d'affaires	34	46	12	
Répartition du chiffre d'affaires				
Vente de billets	38 %	41 %		
Médias	36 %	32 %		
Autres sources	26 %	27 %		
Total	100 %	100 %		

La vente de billets inclut les matches nationaux et européens joués localement.
Les médias incluent la télévision (vente de droits et télévision à péage) ainsi que les revenus liés au site Internet MU Interactive.
Les autres sources incluent toutes les autres sources de chiffre d'affaires, telles que les produits dérivés, le parrainage et la location des infrastructures.
Source : adapté du rapport annuel de Manchester United plc.

En 1989, l'actionnaire majoritaire, Martin Edwards, envisagea de vendre le club pour 16 millions d'euros, mais l'opposition des directeurs et l'incapacité des investisseurs à rassembler les fonds firent avorter le rachat. Deux ans plus tard, le club fut introduit en Bourse au prix de 0,52 euros par action, ce qui représentait une capitalisation boursière de 62,2 millions d'euros. D'autres augmentations de capital eurent lieu en 1994 et 1997, ce qui permit à Edwards de revendre l'essentiel de ses actions, pour un total de 116 millions d'euros. En 1997, le Manchester United était devenu le club le plus riche du monde, dépassant en chiffre d'affaires tous ses suiveurs. La fortune personnelle de Edwards avait crû en conséquence[1].

En septembre 1998, le conseil d'administration du Manchester United annonça qu'il allait accepter une offre publique d'achat d'un montant de 1 milliard d'euros, émanant de la chaîne de télévision BSkyB, filiale du groupe de communication du magnat australien Ruppert Murdoch. L'annonce de ces négociations déclencha une vague d'indignation, notamment auprès de nombreux supporteurs qui craignaient que le club ne tombe entre les mains d'un géant des médias. Selon eux, cette prise de contrôle sonnerait le glas de l'industrie du football telle qu'ils la connaissaient et l'aimaient depuis des générations. En avril 1999, le gouvernement britannique mit son veto à l'OPA, « au nom de l'intérêt public. »

Un nouvel esprit d'entreprise

En dépit de ce blocage, de nouvelles opportunités lucratives apparurent rapidement. Le groupe italien Media Partners proposa ainsi aux principaux clubs européens – dont bien entendu le Manchester United – de constituer une super ligue européenne. Ce projet constituait une menace non seulement pour les championnats nationaux, mais également pour l'UEFA (l'union des associations européennes de football) qui organisait déjà le championnat et la coupe d'Europe. Afin de contrecarrer le projet de super

ligue, l'UEFA offrit aux grands clubs des concessions majeures, dont l'ouverture de la ligue des champions à 32 participants, permettant ainsi de doubler la taille des groupes et donc d'accroître le chiffre d'affaires de chacun des participants. Grâce à cette réorganisation, près de 540 millions d'euros supplémentaires furent injectés dans les clubs les plus riches, qui continuèrent cependant à réclamer à l'UEFA plus de pouvoir et d'argent, menaçant de quitter la ligue si leurs exigences n'étaient pas respectées.

L'association des 14 clubs les plus riches, le G14[2], constituée à l'occasion du projet avorté de Media Partners, se réunissait périodiquement afin de réclamer plus de concessions. Les clubs pensaient qu'ils pouvaient obtenir des droits télévisés européens plus élevés que ceux perçus par l'UEFA et souhaitaient rediscuter la répartition de ces droits. Ils protestaient également de devoir libérer leurs joueurs pour les compétitions opposant les équipes nationales. Le Manchester United était très impliqué dans cette démarche : son directeur général avait été élu vice-président du G14.

Les comptes 2003 du Manchester United montraient que sa participation dans le championnat européen lui avait rapporté plus de 43 millions d'euros, à comparer avec les 13 millions obtenus grâce à sa participation au championnat d'Angleterre.

Beaucoup de supporteurs regrettaient qu'un sport jadis ouvert aux classes populaires soit devenu un produit marketing élitiste. Les groupes de jeunes gens qui autrefois chantaient debout pendant toute la durée des matches avaient été remplacés par des invités triés sur le volet, aussi fortunés que peu enthousiastes.

L'aspect le plus évident de cette évolution était l'approche de plus en plus commerciale du Manchester United, qui se traduisait par la liste toujours plus longue de ses sponsors et de ses partenariats. Le club ne représentait plus Manchester de la même manière, les supporteurs venaient souvent de très loin et l'ensemble était contrôlé par de grandes entreprises. De plus, le changement fréquent de la réplique de la tenue officielle des joueurs (maillot, short et chaussettes) provoquait un fort mécontentement parmi les parents des jeunes supporteurs,

« Les clubs de football sont des marques, pas des équipes… Le problème n'est plus de bien jouer, mais de vendre le plus de produits possible. »

Un porte-parole du Real Madrid au moment du transfert de Beckham

« Après tout, les joueurs célèbres vont et viennent. »

Un directeur du Manchester United au moment du transfert de Beckham

« Gérer un club de football, c'est facile. Tout ce que vous avez à faire, c'est dégager assez de profit chaque année pour faire trois choses : développer votre équipe, développer votre stade et – si vous êtes une société cotée en Bourse – payer un dividende. Si vous pouvez faire ces trois choses tous les ans, alors la vie est belle. »

L'ex directeur financier du Manchester United

« Le football, c'était la gloire, l'amitié, la loyauté et la fierté nationale, pas le marketing, la finance et les multinationales. Pourtant, c'est exactement ce qu'est devenu le Manchester United. »

Un journaliste

« Nous nous assurons que nos actionnaires, nos fidèles supporteurs, nos clients et nos partenaires commerciaux profitent tous de notre performance. »

Extrait d'un rapport annuel de Manchester United plc

Figure 2 **Quelques citations intéressantes**

Étude de cas

contraints par leurs enfants de dépenser de fortes sommes. Une émission télévisée avait révélé que la marge réalisée sur les tenues de football atteignait 200 %. Or, suite à un accord avec Nike, le Manchester United vendait environ 2,5 millions de tenues chaque année.

En dépit des appréhensions des traditionalistes, le Manchester United ne montrait aucune inflexion dans sa stratégie. L'ancien directeur de la marque de vêtements de sport Umbro International, Peter Kenyon, rejoignit ainsi la direction du club en 1997 avec pour mission d'élargir la base de supporteurs. L'approche commerciale était imparable : les ventes de produits dérivés augmentaient avec le nombre de supporteurs. C'est pourquoi Peter Kenyon décida de mener une campagne publicitaire à grande échelle.

Peut-être pour prouver qu'ils avaient également du cœur, les nouveaux dirigeants établirent en 2000 un partenariat de trois ans avec l'UNICEF, le fonds des Nations unies pour l'enfance, à l'issue duquel 15 millions d'euros devaient être collectés. L'ambition affichée consistait à « aider les enfants de la planète », ce qui impliquait des visites de joueurs et d'officiels du club dans certaines des régions les plus pauvres du monde, comme la Mongolie Intérieure, le Brésil et l'Ouganda, où ils rencontrèrent des familles survivant avec moins de 300 euros par an. Par ailleurs, en Angleterre, des enfants des écoles locales et des associations de handicapés purent avoir accès à certains des équipements de l'extraordinaire centre d'entraînement du club.

En août 2000, Peter Kenyon prit la succession de Martin Edwards au poste de directeur général. Impopulaire auprès des supporteurs du fait de ses tentatives de vente du club, Edwards n'avait pas toujours été en accord avec l'entraîneur, sir Alex Ferguson. En prenant ses fonctions, Peter Kenyon promit d'adopter un style plus communicatif, plus humain, et afficha ouvertement sa loyauté au club, en tant que supporteur de la première heure, depuis son enfance à Manchester. Sa stratégie reposait sur quatre points :

- Le succès sportif.
- L'accroissement des droits de diffusion (cession de contenu et diffusion en propre).
- Le développement d'une marque internationale.
- La transformation des supporteurs en clients.

Unis pour un nouveau siècle

Le stade historique du club depuis 1910, Old Trafford, avait vu sa capacité croître de 12 400 à 67 500 places, ce qui en faisait le plus grand stade du Royaume-Uni. En dépit de très longues listes d'attente de supporteurs, le Manchester United tenait à maintenir le prix des billets à un tarif « raisonnable » : parmi les 20 clubs de première division, seulement 6 pratiquaient des prix inférieurs. Le stade – qui comprenait également un musée – accueillait les matches locaux, les rencontres internationales, les finales européennes et même des concerts de rock. Il était devenu une destination touristique pour les Scandinaves, les Australiens ou les Chinois.

Le Manchester United était de moins en moins dépendant des ventes de billets. L'activité produits dérivés avait très rapidement augmenté, avec plus de 1 500 produits proposés dans le mégastore implanté dans le stade et plusieurs centaines de points de vente de par le monde (en mars 2000, un magasin de 1 400 m^2 et un cyber « Red » café avaient été ouverts en Asie). On comptait également un catalogue de vente par correspondance et un accord avec BSkyB, qui diffusait une chaîne satellite consacrée exclusivement au club, MUTV. Un film long métrage sur le club était sorti dans les salles de cinéma en 2000. Il existait également une carte de crédit Manchester United, des comptes d'épargne, un hôtel, un centre de loisirs et un cinéma. Il était même devenu possible de célébrer son mariage sur la pelouse du stade.

Grâce à un système informatique de relations clientèle, les études de marché avaient établi les profils d'achat des 1,9 million d'adhérents bri-

tanniques du club. Il était prévu d'étendre la base de données à 3,5 millions de supporteurs en 2006. Cela ne constituait pourtant que la partie émergée de l'iceberg. Le nombre total de supporteurs dans le monde était estimé à 40 millions et toujours en croissance. Pour les organisations qui souhaitaient s'associer avec le Manchester United, les partenariats se révélaient particulièrement coûteux. L'opérateur de téléphonie mobile Vodafone avait ainsi dû payer près de 50 millions d'euros pour voir son nom figurer pendant quatre ans sur les maillots des joueurs.

Des projets d'investissements dans les nouvelles technologies – en particulier sur Internet et sur les téléphones portables – laissaient présager des gains considérables. Lancé en août 1998 et remanié en juillet 2002, le site officiel du club recensait plus de 600 000 nouveaux visiteurs chaque mois. Le Manchester United envisageait d'ailleurs de diffuser des matches en direct sur Internet.

Pourtant, dans ces premières années du XXIe siècle, le football traversait une certaine récession. Moins courtisées par les investisseurs, les chaînes de télévision se demandaient si elles n'avaient pas payé trop cher leurs droits d'exclusivité et elles cherchaient à les renégocier. Dans le même temps, les meilleurs joueurs et leurs agents exigeaient des rémunérations toujours plus considérables, alors que jusqu'ici les montants astronomiques des transferts s'étaient en fait traduits par une simple circulation d'argent d'un club à l'autre. Certains clubs, qui avaient sacrifié une part trop importante de leur chiffre d'affaires pour attirer les meilleurs joueurs, étaient dans une situation financière particulièrement dangereuse.

Les présidents des clubs de moindre importance (on comptait par exemple 72 clubs inscrits au championnat anglais) étaient consternés par cette fracture croissante entre les quelques clubs de haut de tableau et les autres, qui luttaient pour leur survie. Comme le remarquait le président d'un de ces petits clubs :

> Les matches peuvent être reprogrammés au dernier moment pour respecter l'exclusivité des chaînes de télévision par satellite. On méprise les petits clubs. L'écart entre les riches et les pauvres est trop grand. Maintenant, le Manchester United est vendu comme l'équipe nationale, ce qui le coupe de ses racines et de ses supporteurs traditionnels. Le football devrait être une histoire d'amour, sinon c'est juste du business. Les grands clubs se sont isolés en oubliant leurs racines.

Certains s'inquiétaient également du fait que trop peu d'argent était réinvesti dans les écoles de football et les clubs juniors, d'où émergeraient pourtant les futures générations de joueurs.

En dépit de ces inquiétudes, le Manchester United paraissait de plus en plus fort, notamment en termes de pouvoir de négociation. La signature d'un partenariat à long terme avec Nike en 2002 lui assurait ainsi un revenu de 470 millions d'euros sur treize ans, au travers de la vente de la tenue du club dans plus de soixante pays. Le club annonça également une alliance marketing avec l'équipe de base-ball la plus riche du monde, les New York Yankees. Cet accord incluait un partage des informations commerciales, la promotion commune de programmes et la vente de produits dérivés. Le Manchester United pouvait désormais utiliser le considérable réseau commercial des Yankees afin de s'attaquer au marché nord-américain (en effet, l'arrivée des joueurs du Manchester United déclenchait des émeutes à Kuala Lumpur mais passait inaperçue aux États-Unis). À partir de janvier 2003, les matches du Manchester United furent diffusés sur la chaîne de télévision des Yankees, qui touchait cinq millions de supporteurs. En échange, les Yankees obtenaient un accès aux marchés d'Europe et d'Extrême Orient. La participation du Manchester United à un tournoi d'été aux États-Unis en 2003 fut retransmise en direct sur MUTV, afin de renforcer à la fois l'alliance avec les Yankees et le nombre des supporteurs américains.

En avril 2003, Peter Kenyon annonça que dans l'avenir, le club développerait et contrôlerait son image en récupérant les droits de diffusion auprès des chaînes de télévision.

Les joueurs du club pouvaient utiliser les meilleures infrastructures d'équipement existantes, au

Étude de cas

sein du centre d'entraînement de Trafford, un complexe de 23 millions d'euros qui s'étendait sur 28 hectares (des aménagements supplémentaires étaient déjà planifiés, pour un montant de 13,8 millions). Les joueurs percevaient également de considérables rémunérations. Six des dix footballeurs les mieux payés du Royaume-Uni en 2002 portaient les couleurs du Manchester United. Le club était mieux placé que n'importe lequel de ses concurrents pour répondre aux montants des transferts[3] et aux exigences salariales les plus extrêmes tout en maintenant ses frais de fonctionnement à moins de 50 % de son chiffre d'affaires. L'équipe était une combinaison de champions achetés à prix d'or et de joueurs qui avaient su progresser en interne, grâce au centre de formation du club. L'âge moyen des joueurs restait ainsi peu élevé : moins de 25 ans.

L'arrêt de la Cour européenne de justice de 1995, dit « arrêt Bosman » – du nom d'un footballeur belge du RC Liège qui avait invoqué le traité de Rome et la libre circulation des personnes au sein de l'Union européenne pour obtenir son transfert à l'US Dunkerque en France –, avait libéré les contraintes sur la négociation des contrats des joueurs et réduit les limites concernant le nombre d'étrangers que pouvait comprendre une équipe. Cela s'était traduit par la création d'un marché européen des footballeurs professionnels et une inflation considérable de leurs rémunérations. Comme les autres grands clubs européens, le Manchester United avait été soulagé d'apprendre que la Commission européenne s'était refusée à réformer en profondeur ce système. Les deux instances de régulation du football, l'UEFA et la FIFA, avaient pourtant réagi en proposant un nouveau type de contrat qui prévoyait notamment une protection contre les rachats sauvages ainsi que des compensations pour les clubs qui formaient de jeunes joueurs. Le Manchester United pouvait ainsi continuer à acheter de nouveaux joueurs et à les conserver dans l'équipe par contrat.

Cependant, la ligue anglaise de football pouvait elle aussi promulguer des règlements qui limitaient certaines pratiques. L'un d'entre eux prévoyait notamment qu'un club ne pouvait pas signer un contrat avec un joueur âgé de moins de 16 ans, sauf si celui-ci vivait à moins de 90 minutes en voiture du stade. Afin de contourner cette règle, le Manchester United avait conclu toute une série d'accords avec des clubs qui lui servaient de rabatteurs de talents, au Royaume-Uni, mais également en Australie, en Belgique, en Norvège, en Irlande et en Suède.

Les facteurs influençant l'avenir du club

Les analystes financiers estimaient que jusque-là le club s'était contenté d'exploiter les sources de chiffre d'affaires les plus évidentes et que des perspectives encore plus lucratives s'offraient à lui. Le nombre de supporteurs devait encore s'accroître, en particulier dans les régions du monde dans lesquelles le football n'était pas encore populaire, comme l'Amérique du Nord. De même, on comptait en Chine quelque 20 millions de clients potentiels, déjà habitués à suivre les matches anglais à la télévision. Selon une étude indépendante, le Manchester United bénéficiait d'une notoriété spontanée de 79 % en Chine. Le défi consistait à convertir ce potentiel en chiffre d'affaires.

En septembre 2003, un événement imprévu vint cependant perturber ces plans : Peter Kenyon annonça qu'il quittait la direction du Manchester United. Il avait été recruté à prix d'or par le club concurrent de Chelsea. Financé par la fortune personnelle du milliardaire russe Roman Abramovich, Chelsea avait dépensé plus de 150 millions d'euros pour attirer des joueurs de premier plan et souhaitait à présent reproduire le succès financier du Manchester United. Pour cela, l'expertise de Peter Kenyon lui était précieuse.

Ce départ soulevait toute une série de questions pour le Manchester United :

- Les activités commerciales du club allaient-elles en souffrir ?
- En janvier 2004, le club annonça que le contrat de l'entraîneur Alex Ferguson (62 ans), qui arrivait à échéance en 2005, était prolongé d'un an. Combien de temps encore pourrait-il assu-

rer son rôle d'entraîneur de l'équipe, et celle-ci serait-elle aussi performante après son départ ?

- Des investisseurs ne risquaient-ils pas de s'emparer du Manchester United et de ses considérables réserves financières, avec notamment pour conséquence une réduction significative des investissements sportifs et une focalisation sur l'activité commerciale ?

La vitesse d'évolution des industries du sport, du loisir et du divertissement était considérable en ce début de XXIe siècle. Plus que tout autre, le Manchester United symbolisait cette révolution. Même avec la perte de certains de ses acteurs les plus importants, le club restait capable d'équilibrer à la fois ses responsabilités sportives et ses responsabilités commerciales. Pour autant, rien ne prouvait que cet équilibre était – ou resterait – le bon.

Ce cas a été préparé par Bob Perry, de la Business School de l'université de Wolverhampton.

Notes

1. En 2002, le Sunday Times a établi la liste des 53 personnes les plus riches du football britannique. Edwards était de loin le premier grâce à la vente de ses actions.
2. Le groupe G14 des clubs européens les plus riches comprenait par ordre décroissant de chiffre d'affaires : le Manchester United (Angleterre), le Real Madrid (Espagne), le Bayern de Munich (Allemagne), la Juventus de Turin (Italie), le FC Barcelone (Espagne), le Milan AC (Italie), l'Inter de Milan (Italie), Liverpool (Angleterre), le Borussia Dortmund (Allemagne), le Paris Saint-Germain (France), le PSV Eindhoven (Pays-Bas), l'Ajax d'Amsterdam (Pays-Bas), l'Olympique de Marseille (France) et le FC Porto (Portugal). Ce groupe a été rejoint en septembre 2002 par l'Olympique Lyonnais (France) et le Valencia CF (Espagne).
3. Les transferts les plus coûteux en 2003 furent ceux de Juan Sebastian Veron (43,6 millions d'euros), Ruud van Nistelrooy (29,6 millions) et Rio Ferdinand (46,7 millions).

Sources : D. Conn, « Europe's richest clubs launch power play », The Independent, 14 septembre 2000 ; S. Curry, « Netting a billion », The Sunday Times, 12 mars 2000 ; I. Hawkey, « Transfers face shake-up », The Sunday Times, 29 octobre 2000 ; J. Hunt, « He knows the score but still sold Beckam », Sunday Express, 6 juillet 2003 ; G. Otway, « Gold Trafford expanding to cash in on the dream », The Sunday Times, 30 mai 1999 ; T. Rich, « Real cash in by beaming Beckham's medical to Japan », Independent, 1er juillet 2003 ; T. Rich, « Why £25m for David Beckham plc could be a Real steal », Independent, 19 juin 2003 ; J. Rowley, « Can Man U save the world? », The Sunday Times, 6 août 2000 ; M. Walker, « Real take half of Beckham's private deals », The Guardian, 19 juin 2003 ; J. White, « Transfer tied up weeks ago », The Guardian, 19 juin 2003 ; Soccer Investor Weekly, no. 18 (7 novembre 2000) ; rapports annuels de Manchester United plc ; www.manutd.com ; l'analyse sur l'industrie du football de Deloitte et Touche (www.deloitte.co.uk), données financières, données sportives ; émissions Without Walls, Channel 4, 1995, Panorama, BBC, décembre 1997.

Questions

1. Pensez-vous que les différents aspects du gouvernement d'entreprise examinés dans la section 4.2 peuvent être appliqués à un club de football ? Quels sont selon vous les aménagements nécessaires ?
2. En utilisant la section 4.3.1 et le schéma 4.5, établissez la cartographie des parties prenantes dans le cas d'une stratégie de développement majeur (par exemple « La création d'une super ligue européenne des grands clubs »). Comment utiliseriez-vous cette analyse si vous étiez :
   a) Un membre du conseil d'administration du Manchester United, favorable à cette stratégie ?
   b) Un adversaire de cette stratégie ?
3. En vous référant au schéma 4.7, déterminez la position éthique qui correspond le mieux au Manchester United tel qu'il est et à ce que vous voudriez qu'il soit. Justifiez vos choix.
4. En utilisant la section 4.5.3, déterminez les caractéristiques culturelles essentielles du Manchester United en termes de valeurs, de croyances et de schémas de pensée implicites : (a) avant 1990 et (b) aujourd'hui. Quelles évolutions identifiez-vous et quelles sont leurs implications stratégiques ?

Commentaires sur la partie 1

Gérer la complexité : Le système stratégique

Le management stratégique consiste notamment à gérer l'incertitude, le changement et la complexité. Cela ressort clairement des trois chapitres qui précèdent, dans lesquels nous avons détaillé les facteurs qui influent sur la stratégie, depuis les tendances du macro-environnement jusqu'aux forces de la concurrence, de la capacité interne jusqu'à la culture organisationnelle, en passant par le rôle des parties prenantes. Ces différentes influences n'agissent pas de manière isolée ; elles sont interdépendantes sans pour autant être nécessairement convergentes. Les actionnaires peuvent ainsi réclamer une rentabilité à court terme, les pouvoirs publics peuvent exiger une meilleure protection de l'environnement, la pression concurrentielle peut nécessiter le déploiement de capacités de production supplémentaires et un niveau de service supérieur, alors que les capacités de l'organisation peuvent reposer historiquement sur l'excellence technologique. L'impact de ces différentes forces peut donc se révéler particulièrement complexe. La manière dont les organisations – en particulier celles qui réussissent – gèrent cette complexité est le thème de ces quelques pages de commentaires.

Nous utiliserons pour cela les trois prismes stratégiques que nous avons introduits dans la section 1.5.3 du chapitre 1 et dans les commentaires sur l'introduction : le prisme de la méthode, le prisme de l'expérience et le prisme de la complexité. Nous reviendrons tout d'abord sur le concept de système stratégique, présenté dans l'introduction de la partie 1. Puis nous envisagerons ce concept à la lumière de chacun des trois prismes. Enfin nous verrons comment les trois prismes peuvent permettre de comprendre de quelle manière les managers peuvent gérer la complexité.

Le système stratégique

Dans l'introduction de la première partie, nous avons présenté le concept de système stratégique[1] pour montrer comment une organisation peut connaître le succès (voir l'illustration I.i). Il apparaît que certaines organisations ont trouvé le moyen de réconcilier la complexité des forces qui s'exercent sur elles au travers de boucles de rétroactions positives. Pour prendre un exemple, le schéma I.ii est une représentation du système stratégique de Kindercare, une entreprise de garde d'enfants qui a connu un remarquable succès aux États-Unis[2]. Le schéma montre comment Kindercare a été conçu autour du concept de « garde d'enfant innovante. » Les pratiques innovantes accroissent la motivation du personnel, ce qui attire d'anciennes institutrices qui introduisent de nouvelles innovations. L'innovation renforce également la satisfaction des parents, qui sont disposés à payer plus cher pour les services

offerts. Ce supplément de revenu autorise une professionnalisation du management des centres, ce qui libère le personnel des tâches administratives et lui permet de se concentrer sur les enfants et de développer de nouvelles innovations. Enfin, les gains supplémentaires sont utilisés pour acquérir de nouveaux terrains et construire de nouveaux centres. Le succès de l'organisation repose sur ces boucles de rétroactions positives. Malheureusement, dans certains cas, ces forces tirent dans différentes directions plutôt que de se renforcer mutuellement.

Cependant, ce modèle ne fait que décrire pourquoi une organisation connaît le succès. Il n'explique pas comment ce cercle vertueux est obtenu ni ce que les managers doivent faire pour y parvenir. Les trois prismes stratégiques permettent de donner quelques précisions.

La complexité et le prisme de la méthode

Les chapitres 2, 3 et 4 ont montré que les organisations constituent un univers complexe mais que les managers disposent cependant d'outils et de concepts qui leur permettent de réduire cette complexité. Le prisme de la méthode suggère que ces approches analytiques aident à construire une représentation suffisamment claire pour positionner et orienter l'organisation de manière à saisir les opportunités, à contourner les menaces, à construire ou développer des compétences et à gérer de manière proactive les intérêts et les influences parfois contradictoires des parties prenantes.

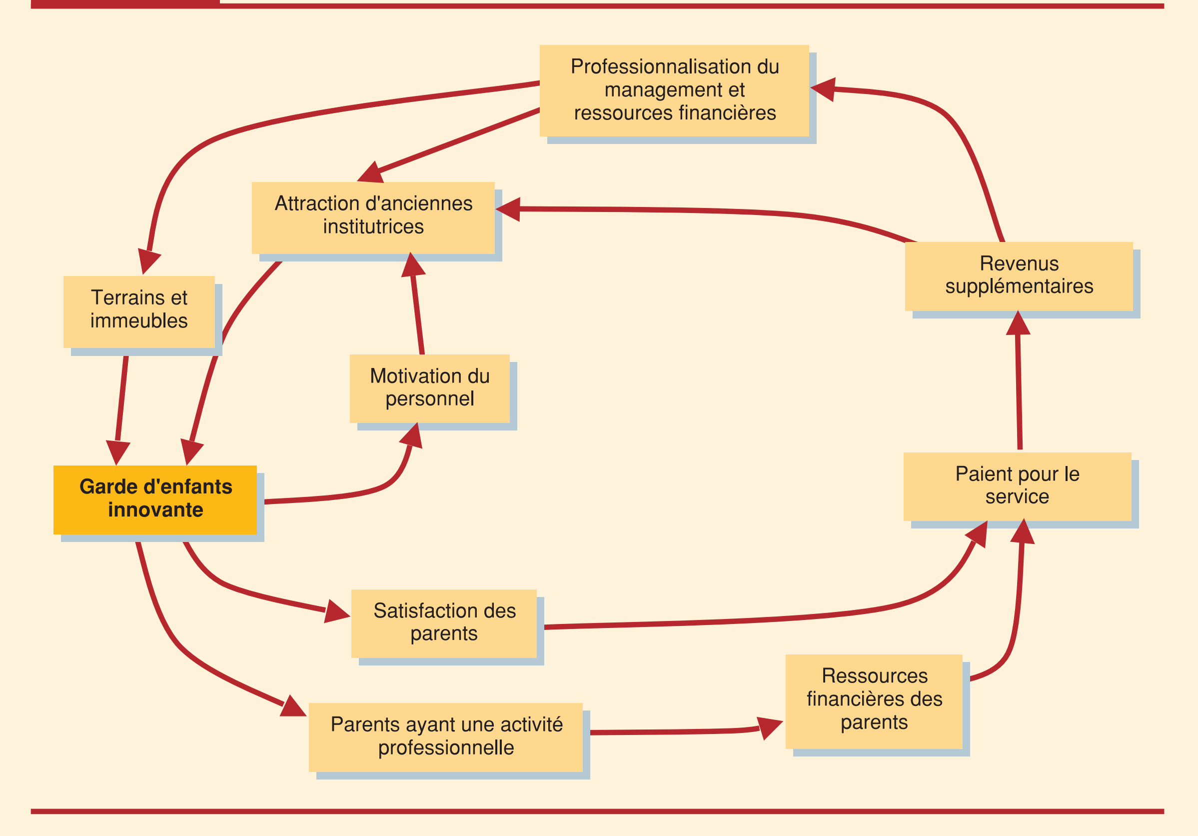
La plupart des outils et modèles présentés dans ces chapitres peuvent par exemple être utilisés pour rassembler les informations nécessaires à une prise de décision plus ou moins formalisée, voire pour mettre en place une démarche de planification stratégique. La succession logique des chapitres peut être employée dans cette optique. On s'inscrit alors dans une représentation du management stratégique qui repose sur l'hypothèse que l'environnement organisationnel est suffisamment stable, prévisible ou au moins discernable pour permettre à de telles analyses d'être utiles à l'élaboration de la stratégie.

Le prisme de la méthode suggère donc que les managers peuvent et doivent analyser et planifier l'intégration des différentes forces qui interviennent dans le système stratégique. Le point de départ de cette approche est souvent historique. Au cours du temps, toutes les organisations ont développé un système stratégique qui est la cause de leurs succès présents ou passés. L'analyse de ce système peut donc permettre de comprendre les fondements du succès et la manière de le reproduire. Les composantes du système stratégique peuvent faire l'objet d'une analyse systémique, à la manière du schéma I.ii. Il est alors possible de s'appuyer sur les concepts exposés dans les chapitres 2, 3 et 4, notamment les capacités organisationnelles, les tendances structurelles de l'environnement, l'influence des principales parties prenantes et les caractéristiques de la culture organisationnelle.

Les managers peuvent alors se poser les questions suivantes :

- Quelles sont les composantes du système stratégique qui doivent être protégées et défendues ?
- Quelles sont les caractéristiques du système qui peuvent se révéler difficiles à imiter par d'autres organisations et qui constituent donc des sources d'avantage concurrentiel ?

Schéma I.ii **Le système stratégique de Kindercare**



- Le système sera-t-il toujours pertinent dans le futur, selon les scénarios qui ont été établis ?
- Quelles sont les forces et faiblesses du système actuel ?
- Le système stratégique peut-il être étendu, que ce soit en termes d'orientations (nouvelles activités, nouveaux marchés, etc.) ou de modalités (croissance interne, acquisitions, etc.) ? Nous reviendrons sur ces questions dans le chapitre 8.
- Sinon, est-il possible de concevoir d'autres boucles de renforcement à partir du système actuel, afin de mieux s'adapter aux menaces et opportunités futures ? Cela sous-entend le développement de nouvelles activités et de nouveaux processus qui s'ajouteront à l'existant.

Si l'on considère la complexité des forces et des influences au travers du prisme de la méthode le système stratégique devient un outil de planification. Il peut être utilisé au sein d'une démarche formalisée, dans des ateliers de réflexion stratégique ou dans le cadre d'exercices pédagogiques.

La complexité et le prisme de l'expérience

Le prisme de l'expérience part d'un postulat différent. Il est fondé sur l'expérience personnelle des individus, sur la culture des organisations et sur les normes institutionnelles qui les irriguent.

Les managers doivent simplifier la complexité de l'environnement auquel ils sont confrontés, car il leur est impossible de l'appréhender dans son intégralité. Il est donc important de comprendre les effets de ces *processus de simplification*. Même lorsqu'un individu possède une très fine connaissance de son environnement, il ou elle n'utilise en fait qu'une partie réduite de ce savoir et ne se concentre que sur une partie des informations disponibles pour prendre la plupart de ses décisions[3]. Ce phénomène est appelé la *perception sélective* : pour comprendre une situation, l'individu sélectionne ce qui lui paraît intuitivement cohérent avec ses connaissances et son expérience. On ne voit que ce que l'on croit. Les managers utilisent par ailleurs des *stéréotypes* et des modèles pour donner du sens à leur environnement. Ainsi, il n'est pas rare d'entendre des affirmations du type « Nous sommes en concurrence avec les Japonais » ou « l'efficacité allemande », qui sont des manières de résumer des ensembles de caractéristiques complexes. Au cours du temps, ces représentations partielles de la réalité peuvent devenir incontestables : les Japonais deviennent *le* concurrent et l'efficacité allemande *la* référence. Il existe alors un risque que ces stéréotypes soient la seule information utilisée et que les stimuli environnementaux soient sélectionnés de manière à conforter ces représentations. Toute information qui confirme que les Japonais sont le principal concurrent sera prise en compte, alors que celles qui mettent en cause ce point de vue seront rejetées. Cette distorsion entraîne parfois des erreurs considérables, car elle peut pousser les managers, aveuglés par les événements familiers et les informations facilement interprétables, à rester insensibles à des évolutions cruciales, trop éloignées de leur cadre de référence[4]. Les managers ont également tendance à exagérer leur propre influence (ou celle de leur organisation) sur les événements (phénomène appelé *l'erreur d'attribution*). En surestimant les capacités de leur organisation, ils sous-estiment l'impact de la chance et le potentiel des concurrents[5].

Au travers du prisme de l'expérience, le système stratégique peut donc être perçu comme un modèle mental de l'activité de l'organisation. En tant que tel, il est tout à la fois utile – car c'est un condensé qui permet aux managers de donner plus rapidement du sens à la complexité qui les entoure – et potentiellement dangereux car ce type de modèle mental peut devenir irréversible au point de biaiser la perception des nouvelles situations.

Au niveau de la culture organisationnelle, le prisme de l'expérience suggère que dans toute organisation il existe une manière de faire les choses – comparable au système stratégique –, mais que celle-ci ne résulte pas d'une suite d'analyses ni d'une démarche de planification. Le système stratégique peut avoir été conçu par un entrepreneur et s'être déployé au cours du temps au travers des réussites et des échecs rencontrés par l'organisation tout au long de son développement. Certaines initiatives ont été couronnées de succès, d'autres non. Certaines compétences se sont révélées importantes, d'autres non. Certaines opportunités ont été en phase avec les capacités de l'organisation, d'autres non. Au cours du temps et grâce à cette accumulation d'expérience, le système stratégique s'est trouvé progressivement

encastré dans les processus organisationnels et dans les routines comportementales utilisées par les individus. L'intégration des forces environnementales et des influences stratégiques n'a pas résulté d'une approche rationnelle mais de l'expérience individuelle et collective, constituant progressivement une culture qui s'est renforcée grâce au succès. Le paradigme organisationnel et le tissu culturel (voir le chapitre 4) apparaissent ainsi comme des formes implicites du système stratégique. Quelles en sont les conséquences ?

Tout d'abord, le prisme de l'expérience met l'accent sur le risque de *dérive stratégique*. Avec le temps, le système stratégique finit par devenir une solution toute faite, automatiquement appliquée face aux circonstances nouvelles. Cependant, tôt ou tard, le système stratégique établi se révèle de moins en moins pertinent face aux évolutions de l'environnement. On aboutit alors à ce que nous avons appelé dans la section 1.5.3 du chapitre 1 une « dérive stratégique ». Cette dérive vient du fait que le système stratégique est si intimement liée aux comportements quotidiens qu'il conduit à la myopie. Pour reprendre l'exemple précédent, les systèmes organisationnels, conditionnés par des représentations implicites, éduquent les différentes parties prenantes – actionnaires, analystes, dirigeants, journalistes, etc. – de telle manière qu'elles se concentrent exclusivement sur la concurrence japonaise, au point de négliger les autres forces de l'environnement.

Deuxièmement, le prisme de l'expérience souligne l'importance de la *mise en cause* des représentations implicites. Il peut être extrêmement difficile de faire évoluer un système stratégique une fois qu'il est encastré dans la culture. Si l'on souhaite élaborer des choix stratégiques de manière objective, il est donc nécessaire de mettre en doute les schémas de pensée établis. Le prisme de l'expérience suggère que c'est en fait le rôle principal des concepts et outils décrits dans les chapitres 2, 3 et 4. Il est tout aussi important d'expliciter les présupposés des managers que de conduire des analyses économiques minutieuses car les premiers filtrent largement l'interprétation des secondes. Certains chercheurs[6] affirment que les discussions stratégiques entre managers devraient avant tout avoir pour objectif cette explicitation de l'implicite et l'utilisation des débats qui en résultent.

Le caractère implicite du système stratégique peut être positif : c'est précisément parce que les fondements de leur avantage concurrentiel sont imbriqués dans leur culture – au travers de routines, de systèmes de contrôle, de procédures, etc. – que certaines organisations obtiennent un avantage concurrentiel que les autres ont du mal à imiter (voir la section 3.7). On voit ainsi émerger un défi et un paradoxe.

- Est-il réellement concevable d'analyser ces présupposés implicites, profondément encastrés dans le quotidien de l'organisation, mais qui fondent pourtant son succès ? Des observateurs extérieurs risquent fort d'en être incapables, alors que les membres de l'organisation éprouveront de vives difficultés à adopter un point de vue objectif par rapport à leurs comportements routiniers. À titre d'exemple, l'identification des compétences présentée dans l'illustration 3.2 a nécessité deux jours de travail de la part des managers de l'entreprise concernée, qui se caractérisait pourtant par une culture de confiance et d'ouverture.
- De plus, la gestion du système stratégique se révèle paradoxale : si l'une des raisons pour lesquelles les compétences liées à la culture d'une organisation lui procurent un avantage est leur caractère implicite qui les rend difficilement

imitables, ne risque-t-on pas de les détruire en tentant de les utiliser ? Si l'on cherche à les gérer, il faudra nécessairement les simplifier, voire les codifier. Ce faisant, elles deviendront plus visibles, moins implicites, moins complexes, perdront leur ambiguïté causale et en fin de compte seront plus facilement imitables par les concurrents[7].

L'enseignement que l'on peut tirer du prisme de l'expérience est que s'appuyer sur des approches analytiques et des outils de planification lorsqu'on cherche à donner du sens à la complexité pousse à largement sous-estimer les difficultés liées au management du système stratégique. Expliciter les composantes implicites de l'avantage concurrentiel peut se révéler particulièrement utile lorsqu'on cherche à comprendre la situation stratégique d'une organisation et à définir quels choix de développement s'offrent à elle. Cependant, cela n'est pas facile. Il est nécessaire d'y consacrer beaucoup de temps et d'énergie et d'impliquer non seulement les dirigeants, mais aussi les exécutants, dont les tâches quotidiennes concernent les routines les plus caractéristiques du système stratégique que l'on cherche à identifier.

Le prisme de la complexité

Alors que le prisme de l'expérience met en exergue l'encastrement du système stratégique dans la culture organisationnelle et donc l'uniformité et la conformité, le prisme de la complexité permet d'expliquer l'émergence des innovations et l'apparition de nouveaux systèmes stratégiques. Il met l'accent sur la variété et la diversité à différents niveaux, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, en tant que sources d'innovations et d'idées nouvelles[8].

Tout d'abord, en ce qui concerne les populations d'organisations, il faut se souvenir que pour un système stratégique porteur de succès, beaucoup d'autres ont probablement conduit à des échecs. Dans le transport aérien, Ryanair a réussi mais AirLib ou Volare ont échoué. Les réussites ont résulté d'une meilleure adéquation entre le système stratégique et les conditions de l'environnement : clients, investisseurs, salariés, etc. De plus, les entreprises sont en concurrence les unes avec les autres, ce qui implique que leurs systèmes stratégiques sont également en concurrence. Certains survivent, d'autres disparaissent. Ce processus est décrit par les spécialistes de l'écologie des populations[9], qui interprètent la stratégie au travers de la théorie de l'évolution (mutations en grande partie aléatoires, sélection des plus aptes, rétention des meilleures pratiques, etc.). Pour ces chercheurs, l'influence et la capacité d'analyse des managers jouent un rôle très secondaire dans la destinée de leur organisation.

L'importance des essais et des erreurs, reconnue par le prisme de l'expérience, est également prise en compte par le prisme de la complexité, qui insiste en particulier sur le concept de *réplication imparfaite*. En présentant l'interprétation institutionnaliste dans les commentaires sur l'introduction et dans la section 4.5 du chapitre 4, nous avons rappelé que tout système stratégique menant au succès fait l'objet d'imitations de la part des concurrents. Cependant, cette imitation reste imparfaite : les concurrents ne comprennent pas tous les aspects du système stratégique, ils l'interprètent à leur manière et ils y ajoutent leurs propres spécificités. Au total, le système obtenu peut déboucher soit sur un échec, soit sur un succès.

Le point essentiel est que la réplication imparfaite provoque une perpétuelle recombinaison des idées, ce qui débouche sur l'apparition de stratégies nouvelles et d'innovations parfois gagnantes. Cela permet d'expliquer pourquoi des entreprises dominantes peuvent finir par disparaître au profit de leurs concurrents, non pas du fait de la compétence ou de l'action de leurs managers, mais simplement par l'émergence de stratégies nouvelles au travers de la réplication imparfaite des stratégies existantes[10].

Le prisme de la complexité permet également d'interpréter le système stratégique à l'intérieur de l'organisation elle-même. Même si la culture rassemble les individus autour du système stratégique, il existe toujours des éléments de diversité et de variété. Certains membres de l'organisation peuvent avoir des comportements ou des représentations qui s'écartent de la norme ou entretenir des relations avec des individus extérieurs susceptibles d'apporter un regard différent. Cela explique comment les innovations apparaissent et comment le système stratégique est progressivement modifié. Ces déviances fertiles peuvent se développer au niveau des exécutants. La routine consistant à reprendre les invendus aux distributeurs, décrite dans l'illustration 3.2, n'a pas été mise en place par les dirigeants de l'entreprise, mais par un jeune responsable logistique qui cherchait à aider un grossiste. C'est une des leçons du prisme de la complexité : mieux vaut s'appuyer sur la variété et la diversité des points de vue dans l'organisation que sur la planification stratégique imposée par les dirigeants[11].

D'autres leçons peuvent être tirées du prisme de la complexité :

- Les organisations qui réussissent développent un système stratégique qui tout à la fois mène au succès et s'en nourrit. Cependant, il s'agit d'une arme à double tranchant. En effet, avec le temps, le système stratégique peut se révéler si intimement encastré dans la culture organisationnelle qu'il contraint sa capacité d'innovation. Les managers doivent donc délibérément créer et encourager un contexte qui autorise la variété et la diversité afin d'empêcher ce type de sclérose. Pour cela, ils peuvent s'appuyer sur certains des points que nous avons évoqués dans les commentaires sur l'introduction.
- *La tolérance de la déviance.* Il est nécessaire d'admettre que l'innovation peut émerger de n'importe quel niveau de l'organisation et – au moins au départ – qu'elle peut prendre la forme d'une déviance par rapport aux normes établies. Cela signifie notamment qu'il est nécessaire d'accepter des déviances par rapport aux boucles de rétroactions positives du système stratégique existant. Cela peut se révéler particulièrement inconfortable et le prisme de l'expérience suggère que les résistances à ce type de changement seront fortes. Le stratège qui cherche l'innovation doit se montrer tolérant par rapport aux dissidences et autoriser – voire encourager – un certain degré de liberté autour des stratégies établies.
- *Une vision et des règles simples.* Le prisme de la complexité suggère que cette nécessaire latitude est contradictoire avec une formulation détaillée du système stratégique, telle que le voudrait le prisme de la méthode. Plutôt qu'une présentation analytique du système, mieux vaut promouvoir une vision d'ensemble de ce qu'est l'organisation et de ce qu'elle cherche à devenir. Il peut également être utile d'élaborer quelques règles simples permettant tout à la fois d'assurer la cohérence de l'organisation mais aussi d'autoriser assez de flexibilité pour

encourager la variété et la diversité. Ces règles doivent rester suffisamment ambiguës pour créer la *tension adaptative* nécessaire à l'innovation (voir les commentaires sur l'introduction).

- *Le changement continu.* Dans les organisations innovantes, les managers doivent accepter que leur connaissance et leur compréhension des fondements de leur succès ne puissent jamais être parfaites et qu'ils ne doivent surtout pas chercher à ce qu'elles le deviennent. L'avantage concurrentiel repose plutôt sur la capacité de l'organisation à continûment se transformer, plus vite que ses concurrents.

Le point clé est que le prisme de la complexité met l'accent sur la manière dont les managers peuvent faciliter les sources de la variété et de la diversité, en tant que facteurs d'innovation et de changement dans le système stratégique.

Notre point de vue

Dans ces commentaires, nous avons traité d'un défi essentiel pour le stratège : l'intégration des différentes forces qui constituent ce que nous avons appelé le système stratégique. Les organisations qui connaissent le succès sont celles qui ont réussi à intégrer ces forces de manière à générer des boucles de rétroactions positives semblables à celles présentées dans le schéma I.ii. Cependant, les trois prismes stratégiques montrent que le système stratégique peut être interprété de plusieurs manières, qui loin d'être incompatibles apportent en fait des éclairages complémentaires.

La complexité du système stratégique d'une organisation se développe au cours du temps au travers de l'expérience des managers, de l'expérimentation et de l'imbrication progressive dans la culture. Le système stratégique constitue le fondement du succès de l'organisation, mais peut également provoquer une dérive lorsque son caractère implicite entraîne une inertie irréversible. En référence au mythe grec c'est ce qu'il est convenu d'appeler le *paradoxe d'Icare*[12] : l'échec peut résulter des causes du succès.

Le prisme de la méthode postule que ces interactions complexes qui se renforcent mutuellement peuvent être comprises, analysées et planifiées. Il nous semble que ce point de vue est contestable. Cela ne signifie pas pour autant que les outils d'analyse sont inutiles, car ils permettent aux managers de mettre en doute les schémas de pensée implicites et donc de s'interroger sur le bien fondé du système stratégique.

Le prisme de la complexité ajoute que la stratégie ne résulte pas d'une démarche hiérarchique mais de la variété entre les systèmes stratégiques. La réplication imparfaite et les déviances par rapport aux schémas établis génèrent de nouvelles idées. Les managers doivent accepter le fait qu'il leur est impossible de contrôler ce processus et admettre qu'eux-mêmes ne sont qu'une des forces qui sélectionnent ou repoussent les innovations. Ils doivent surtout cultiver, à l'aide de routines et de systèmes adaptés, les effets potentiellement positifs des imperfections et des déviances qui existent au sein et autour de leur organisation.

Brown et Eisenhardt[13] affirment que les organisations sont confrontées à deux types de problèmes opposés. Certains managers et certaines organisations peuvent être obnubilés par une représentation de leur futur fondée sur leur expérience ou sur un plan détaillé. C'est le *Piège de la prévision*. À l'inverse, d'autres

managers ou d'autres organisations portent trop peu d'attention aux forces qui influencent leur futur, ne développent aucun effort de prévision et finissent par tomber dans le *Piège du chaos*. Pour éviter ces deux pièges, il faut accepter que l'ambiguïté, l'incertitude et la complexité sont inévitables. Les leçons que l'on peut tirer de tout cela sont les suivantes :

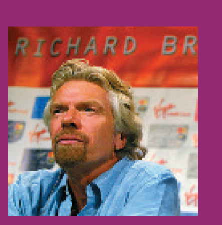
- *Un système stratégique adaptable*. Plutôt que de tenter de définir précisément l'avenir, les managers doivent développer d'une part une vue d'ensemble de l'environnement de leur organisation suffisamment large pour englober plusieurs scénarios et d'autre part une vision de l'identité de l'organisation qui peut s'ajuster au fur et à mesure que le futur se déploie. Cela signifie qu'il est important de comprendre comment interagissent les différentes composantes du système stratégique, tant en interne qu'en externe, tout en évitant une représentation trop rigide. Le système stratégique doit être adaptable.
- *Une attention constante.* Les managers doivent éviter les vastes opérations de planifications strictes et détaillées et préférer une attention constante mais discrète vis-à-vis de l'évolution de l'environnement. En d'autres termes, les managers doivent rester constamment en contact avec les influences environnementales sans pour autant y consacrer trop de temps ni d'énergie.
- *L'expérimentation.* Le futur doit être compris au travers de l'action. Les organisations doivent tester de nouvelles idées, ce qui leur permet d'apprendre sur leur devenir au fur et à mesure qu'il se réalise. Il est donc essentiel d'encourager la variété au sein de l'organisation car c'est elle qui permet l'émergence des innovations.

Références

1. Pour une discussion détaillée sur le système stratégique, voir K. Van der Heijden, *Scenarios: The art of strategic conversation*, Wiley, 2004.
2. Cet exemple est adapté de M.G. Bougon et J. Kamocar, « Directing strategic change: a dynamic holistic approach », dans A. Huff (ed) *Managing Strategic Thought*, Wiley, 1990.
3. Pour une présentation détaillée de ces phénomènes, voir le chapitre consacré à la rationalité dans la partie « Management » de l'ouvrage coordonné par A. Dayan, *Manuel de gestion*, volume 1, Ellipses / AUF, 2e édition, 2004 ; voir également le chapitre consacré à la rationalité dans le manuel de N. Aubert, J.-P. Gruère, J. Jabes, H. Laroche et S. Michel, *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF, 2002 ; J. Dutton, E. Walton et E. Abrahamson, « Important dimensions of strategic issues: separating the wheat from the chaff », *Journal of Management Studies*, vol. 26, no. 4 (1989), pp. 380-395.
4. Voir A. Tversky et D. Kahnemann, « Judgements under uncertainty: heuristics and biases », *Science*, vol. 185 (1995), pp. 1124-31.
5. Voir D. Lovallo et D. Kahnemann, « Delusions of success », *Harvard Business Review*, vol.97, no. 7 (2003), pp. 56-64. Cette attitude est également connue sous le nom de *phénomène de groupthink*. Voir I. Janis, *Crucial Decisions. Leadership in policy making and crisis management*, Free Press, 1989.
6. C'est l'approche utilisée par C. Eden et F. Ackerman dans *Making Strategy: The journey of strategy*, Sage Publication, 1998.
7. Cette argumentation est semblable à celle développée par J.B. Barney, « Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? », *Academy of Management Review*, vol. 11, no. 3 (1986), pp. 656-665.
8. Sur la diversité et la variété comme sources d'innovations et d'idées nouvelles, voir I. Getz et A. Robinson, *Vos idées changent tout !*, Éditions d'Organisation, 2003.
9. Pour un exemple de la démarche d'écologie des populations d'organisations, voir M.T. Hannan et J. Freeman, *Organizational Ecology*, Harvard University Press, 1988.
10. La réplication imparfaite ou « mutation » est expliquée dans J. Weeks et C. Galunic, « A theory of the cultural evolution of the firm: the intra-organisational ecology of memes », *Organization Studies*, vol. 24, no. 8 (2003), pp. 1309-1352. Sur le rôle de l'imitation dans la stratégie, voir également F. Fréry, « Propositions pour une axiomatique de la stratégie », *Actes de la XIIIe conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS)*, Normandie Vallée de Seine, juin 2004 (disponible sur www.strategie-aims.com).
11. Voir S.L. Brown et K. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as structured chaos*, HBR Press, 1998.
12. Voir D. Miller, *Le paradoxe d'Icare*, ESKA, 1993.
13. Voir la référence 11.

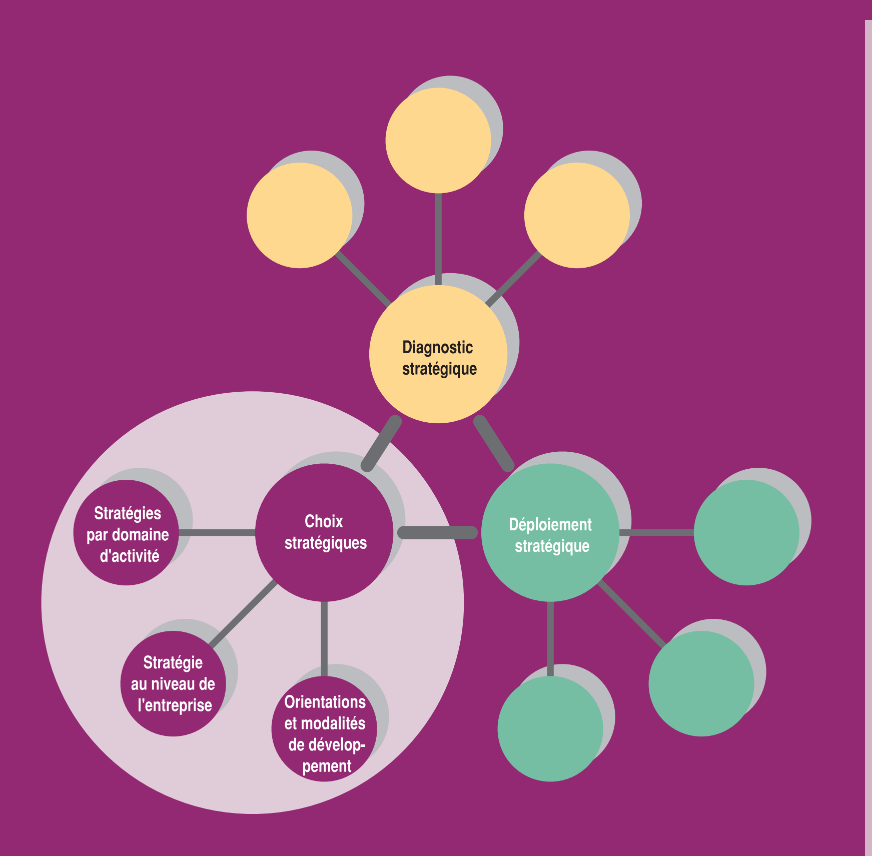
Partie 2







Les choix stratégiques



Cette introduction explique :

- La stratégie au niveau de chacun des domaines d'activité stratégique : l'horloge stratégique.
- Les autres outils de choix stratégique, notamment la théorie des jeux et les stratégies dans des conditions d'hypercompétitivité.
- Les stratégies au niveau d'une direction générale : le choix du périmètre d'activité et de la couverture géographique.
- Les différentes logiques de gestion de portefeuille d'activités.
- Les options stratégiques, à la fois en termes d'orientations et de modes de développement.
- L'évaluation de la pertinence, de l'acceptabilité et de la faisabilité des stratégies.

Introduction à la partie 2

Les choix stratégiques concernent les décisions qui orientent l'avenir d'une organisation et la manière dont elle doit répondre aux nombreuses pressions et influences que nous avons identifiées dans la partie 1. De même, l'évaluation des stratégies futures doit impérativement tenir compte du déploiement stratégique, qui peut exercer des contraintes significatives sur les choix effectués.

Dans le chapitre 1 (voir la section 1.1.2), nous avons identifié plusieurs niveaux de stratégie et de décisions stratégiques. Nous allons ici nous concentrer sur la stratégie au niveau de l'organisation dans son ensemble et à celui de chacune de ses activités. À ces deux niveaux, les managers sont confrontés à des choix stratégiques parfois contradictoires :

- Les responsables des domaines d'activité stratégique doivent satisfaire les besoins de leurs clients d'une manière qui réponde aux attentes de leurs parties prenantes, que ce soit les actionnaires dans les entreprises privées ou l'autorité de tutelle dans le secteur public. Parallèlement, ils sont confrontés à des concurrents face auxquels il est nécessaire d'obtenir un avantage.
- Les managers doivent également définir le périmètre d'activité de leur organisation. Dans cette optique, il leur faut choisir les activités qu'il est pertinent de maintenir au sein de leur portefeuille et de quelle manière elles peuvent dégager plus de performance que si elles restaient indépendantes ou étaient rachetées par un autre groupe. Il convient également de s'interroger sur l'extension géographique de l'organisation : doit-elle se concentrer sur son marché local ou au contraire s'internationaliser ?
- Enfin, les managers doivent s'interroger sur les orientations et les modalités du développement stratégique. Est-il plus cohérent de lancer de nouveaux produits ou services ou de pénétrer sur de nouveaux marchés ? Ce développement doit-il être effectué au travers d'une croissance interne, d'alliances, de fusions ou d'acquisitions ?

À ces trois niveaux de stratégie, on retrouve un thème identique : *satisfaire les attentes* des parties prenantes et construire un *avantage concurrentiel* en définissant le *périmètre* d'activité à l'intérieur duquel il est possible de *créer de la valeur* pour les clients.

Le défi général – qui est le sujet de cette partie 2 – est la cohérence entre ces niveaux de choix stratégiques. En d'autres termes, comment les décisions au niveau de l'entreprise influent-elles sur les stratégies par domaine d'activité ? Réciproquement, quel est l'impact des décisions par domaine d'activité sur la stratégie d'ensemble ? Enfin, comment ces différents choix stratégiques contribuent-ils à la performance ?

Nous diviserons cette discussion en trois chapitres correspondant aux thèmes présentés dans le schéma II.i.

Le chapitre 5 est consacré aux stratégies par domaine d'activité ou stratégies concurrentielles. Comment les responsables des domaines d'activité stratégique

Schéma II.i **Les choix stratégiques**



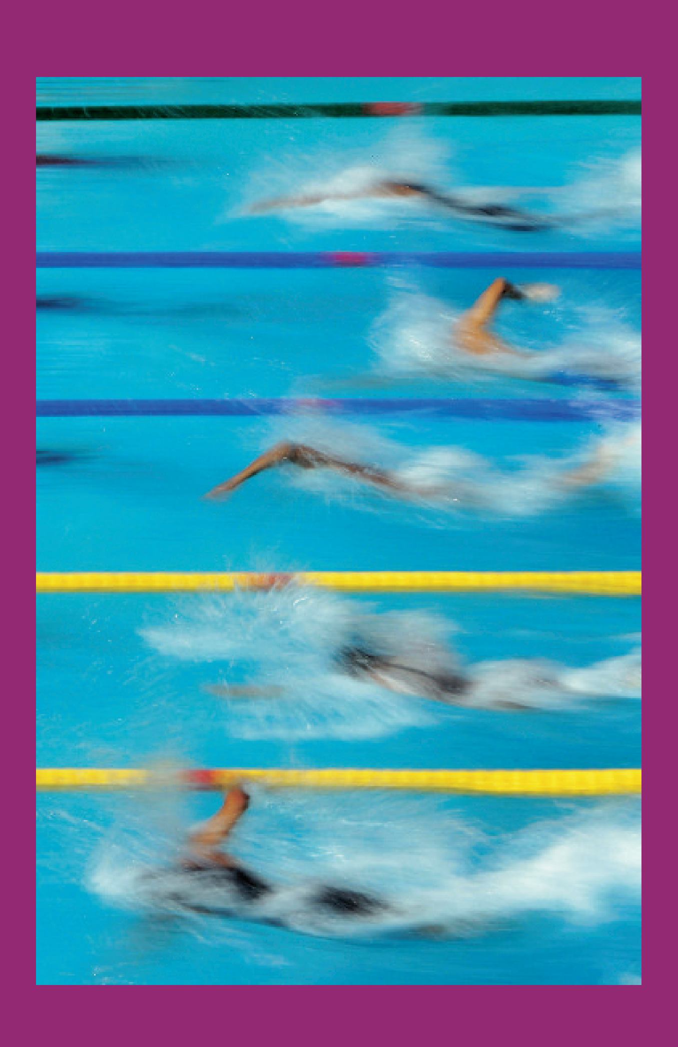
peuvent-ils répondre aux besoins de leurs clients tout en satisfaisant leurs parties prenantes, en particulier pour la direction générale ou la maison mère ? Pour répondre à cette question, après avoir décrit une méthode pratique de segmentation stratégique, nous présenterons les stratégies génériques permettant d'obtenir un avantage concurrentiel sur un marché donné. Nous verrons également, en reprenant certains éléments introduits dans le chapitre 3, comment il est possible d'obtenir un avantage concurrentiel durable et dans quelles situations il est préférable de privilégier la coopération par rapport à la compétition. Nous présenterons ensuite de quelle manière la théorie des jeux peut être utilisée pour comprendre certaines stratégies concurrentielles. Enfin, nous étudierons quels peuvent être les choix stratégiques dans un environnement turbulent ou hypercompétitif.

Le chapitre 6 concerne la stratégie au niveau de l'entreprise et les stratégies internationales. Nous examinerons tout d'abord la pertinence de la diversification, tant en termes d'activités que d'extension géographique, en soulignant les fondements de cette diversité et son effet sur la performance. Nous verrons ensuite dans quelle mesure une direction générale dans une organisation diversifiée peut augmenter ou au contraire détruire la performance obtenue par ses différents domaines d'activité. Pour cela, différentes logiques de groupes seront détaillées.

Le chapitre 7 est consacré aux orientations stratégiques et aux modes de développement. Nous présenterons comment les orientations stratégiques peuvent être construites à partir d'opportunités de marché, de développement

de produits, de développement de compétences ou de la combinaison de ces trois approches. Puis nous étudierons les différentes modalités de développement que sont la croissance interne, les alliances et partenariats, et les fusions et acquisitions. Nous introduirons ensuite les trois critères d'évaluation d'une option stratégique que sont la pertinence, l'acceptabilité et la faisabilité :

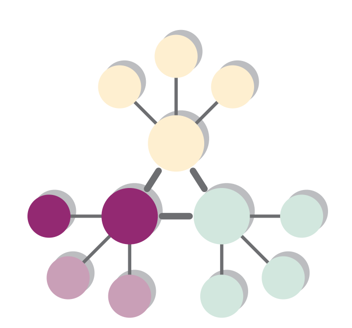
- La *pertinence* permet de définir si un choix stratégique est cohérent avec la situation à laquelle est confrontée l'organisation, c'est-à-dire avec les résultats du diagnostic obtenu dans la partie 1.
- L'*acceptabilité* concerne le niveau de performance attendu d'une option stratégique – par exemple en termes de risque ou de résultat – et la mesure dans laquelle elle répond aux attentes des parties prenantes.
- Enfin, la *faisabilité* consiste à déterminer si les ressources et compétences disponibles permettent de déployer effectivement une stratégie.



Chapitre 5



Les stratégies par domaine d'activité



Objectifs

Après avoir lu ce chapitre, vous serez capable d'expliquer :

- De quelle manière effectuer une segmentation stratégique afin de subdiviser une organisation en domaines d'activité stratégique (DAS).
- Les différentes stratégies génériques permettant d'obtenir un avantage concurrentiel en termes de trajectoires sur l'horloge stratégique :
  - La stratégie de prix.
  - Les stratégies de différenciation.
  - La stratégie de focalisation.
- Dans quelle mesure un avantage concurrentiel peut être durable.
- Dans quelles conditions la coopération est préférable à la compétition.
- Les principes de la théorie des jeux applicables aux stratégies concurrentielles.
- Les implications de l'hypercompétition sur les stratégies concurrentielles.

5.1 Introduction

Ce chapitre concerne les stratégies concurrentielles et les choix qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel. Dans les trois précédents chapitres, nous avons détaillé les nombreuses forces à l'œuvre dans l'environnement, les capacités internes de l'organisation et les attentes et influences des parties prenantes. Tous ces éléments ont potentiellement un impact sur les stratégies déployées au niveau de chaque domaine d'activité stratégique (DAS).

La plupart des organisations sont composées de plusieurs DAS, qui interviennent sur des marchés distincts, dont les clients ont des besoins différents et qui nécessitent des ressources et compétences spécifiques. C'est bien entendu le cas dans les grandes entreprises multinationales, dans lesquelles les DAS sont définis par lignes de produits ou par zones géographiques. Cependant, même une petite organisation peut être impliquée dans plusieurs activités distinctes, tout comme un service public. Une université propose ainsi plusieurs types de programmes qui s'adressent à des populations différentes (premiers cycles, doctorats, formation permanente, etc.).

Pour pouvoir étudier les stratégies par domaine d'activité, il est tout d'abord indispensable de découper l'organisation en DAS. Ce chapitre débute donc par la présentation des techniques de *segmentation stratégique* permettant d'identifier dans la pratique les DAS qui constituent une organisation. Il est important de souligner que la segmentation stratégique est un préalable obligatoire à la définition des stratégies au niveau des DAS, mais qu'il s'agit pourtant d'une démarche partiellement intuitive, toujours contestable et en tout cas jamais triviale.

Le schéma 5.1 présente les trois principaux éléments qui structurent la suite du chapitre :

- Nous présenterons tout d'abord les *stratégies génériques*, c'est-à-dire les différentes stratégies concurrentielles pouvant être déployées au niveau d'un DAS : stratégies de prix, stratégies de différenciation et stratégies de focalisation.
- Puis nous examinerons les questions liées à l'obtention et au maintien d'un *avantage concurrentiel*. Dans la section 5.4, nous traiterons de la *pérennité* des stratégies, qui peut être particulièrement problématique dans un environnement turbulent et incertain. C'est pourquoi dans la section 5.5 nous reviendrons sur la notion d'*hypercompétition* (introduite dans la section 2.3.2 du chapitre 2). Nous examinerons ensuite dans la section 5.6 les conditions et les qualités éventuelles de la *coopération* par rapport à la compétition, puis nous utiliserons dans la section 5.7 la *théorie des jeux* afin d'étudier les interdépendances entre les actions des concurrents.
- Le troisième élément du schéma 5.1, les choix détaillés d'orientation (de produits ou marchés) et de modalité (croissance interne ou externe) de développement stratégique, sera présenté dans le chapitre 7.

*Un **domaine d'activité stratégique** (DAS) – ou strategic business unit (SBU) – est une sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès*

*La **segmentation stratégique** consiste à subdiviser l'organisation en domaines d'activité stratégique*

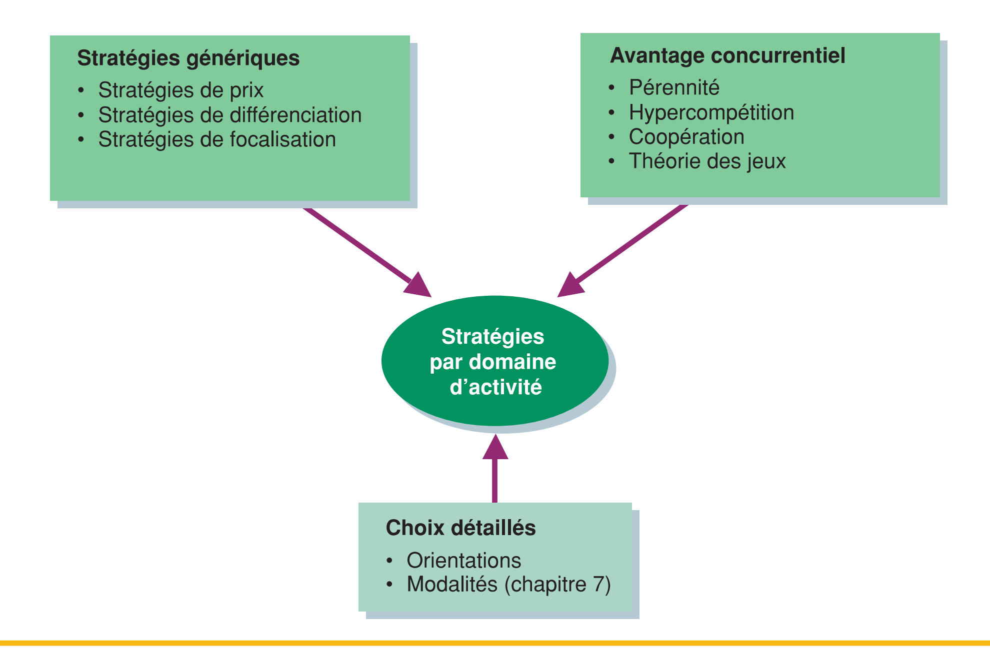
5.2 La segmentation stratégique : l'identification des DAS[1]

Dans le chapitre 1 (voir la section 1.1.2), nous avons défini un **domaine d'activité stratégique** (DAS) – ou *strategic business unit* (SBU) – comme une sous partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès. Cependant, nous n'avons pas précisé comment dans la pratique il est possible de subdiviser l'organisation en DAS. Il s'agit de la **segmentation stratégique**, à laquelle cette section est consacrée.

Soulignons avant tout que la dénomination *segmentation stratégique* ne doit pas être confondue avec celle de *segmentation marketing* : alors qu'en marketing on segmente la clientèle afin de définir des couples produits / clients (on obtient ainsi des *segments de marché*, par exemple une catégorie d'individus présents sur une zone géographique donnée, voir la section 2.4.2 dans le chapitre 2), la segmentation stratégique consiste à subdiviser l'organisation selon des combinaisons spécifiques de marchés, concurrents et technologies. La segmentation stratégique n'englobe pas la segmentation marketing, elle repose sur des critères différents[2] :

- Alors que la segmentation marketing permet d'adapter les produits aux clients, de choisir les cibles commerciales et de définir les approches de distribution, de

Schéma 5.1 **Les étapes des choix stratégiques par domaine d'activité**



prix et de promotion, la segmentation stratégique est censée révéler des synergies entre activités, des opportunités d'acquisitions ou de cessions et permettre de délimiter les processus d'allocation de ressources.

- Le niveau d'analyse est différent. Pour chacun de ses modèles, un constructeur automobile généraliste comme Peugeot fabrique ainsi plusieurs dizaines de variantes (diesel, essence, cylindrée, niveau de finition, carrosserie trois ou cinq portes, berline, break ou cabriolet, etc.), ce qui correspond à autant de segments marketing. Pourtant, en ce qui concerne la segmentation stratégique, la totalité de la gamme de Peugeot (hors utilitaires et compétition) relève du même DAS : mêmes technologies, mêmes usines, même réseau de distribution, mêmes concurrents et donc au total même chaîne de valeur (voir la section 3.6.1 dans le chapitre 3). On peut faire la même remarque en ce qui concerne un laboratoire pharmaceutique : chaque produit correspond à un segment marketing (ce qui peut aboutir à plusieurs centaines de segments), alors que les DAS se situent généralement au niveau des classes thérapeutiques (cardio-vasculaires, anti-ulcéreux, anti-infectieux, etc.), auxquelles s'ajoutent quelquefois des DAS définis selon des axes réglementaires (médicaments éthiques, génériques et de confort) ou technologiques (chimiques ou génomiques).
- La segmentation marketing relève de la gestion à court terme et peut être remise en question au quotidien, en fonction des évolutions des attentes des consommateurs. En revanche, la segmentation stratégique est généralement plus pérenne, même si elle peut aussi être affectée par les évolutions de

l'environnement (progrès technologiques, ouvertures ou fermetures de marchés, apparition de nouveaux concurrents, etc.).

La segmentation d'une organisation en DAS est un exercice difficile et largement intuitif. Cependant, il est possible de réduire en partie cette complexité et d'obtenir une subdivision en DAS qui soit utile aux choix stratégiques. Pour cela, nous allons présenter une méthode pratique de segmentation stratégique.

5.2.1 Une méthode pratique de segmentation stratégique

Lorsqu'on cherche à découper une organisation en DAS (ce qui revient à effectuer une partition, en identifiant des sous-ensembles homogènes mais mutuellement exclusifs), on doit généralement faire face à deux écueils opposés :

- On peut être tenté d'utiliser un niveau de découpage trop fin, en considérant que chaque produit, chaque implantation géographique, chaque division organisationnelle constitue un DAS indépendant. Le risque est alors d'aboutir au mieux à une segmentation marketing (voir ci-dessus), au pire à des allocations de ressources aberrantes, ne laissant aucune possibilité de synergies ou d'économies d'échelle.
- À l'inverse, on peut considérer que l'organisation dans son ensemble constitue un seul DAS, en refusant de la subdiviser en sous-parties autonomes. Dans ce cas, il sera impossible de privilégier certaines activités par rapport à d'autres, d'envisager des cessions ou d'adopter des positionnements stratégiques cohérents avec les différents environnements concurrentiels auxquels les DAS sont confrontés.

Afin d'éviter ces deux écueils, une méthode pratique de segmentation stratégique consiste à considérer que deux sous-parties d'une organisation (deux divisions, deux filiales, deux implantations géographiques, deux unités opérationnelles, voire deux lignes de produits, etc.) appartiennent au même DAS à condition qu'elles partagent les deux séries de critères présentés dans le schéma 5.2.

Les critères de segmentation externes

Une première série de critères est externe à l'organisation. Ces critères soulignent que chaque DAS correspond à une sous-partie de l'environnement concurrentiel, caractérisée par une *combinaison spécifique de facteurs clés de succès* (voir la section 2.5.2 dans le chapitre 2) :

- Même *clientèle*. On peut distinguer par exemple les clients individuels et les clients institutionnels, les clients civils et militaires, les administrations et les entreprises, etc. Pour appartenir à un même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent s'adresser à la même clientèle.
- Même *marché pertinent*. Le marché pertinent est l'échelle géographique à laquelle les produits ou services peuvent être proposés. Dans les grandes entreprises, on distingue généralement le niveau local (un pays), le niveau régional (l'Union européenne, l'Amérique du Nord, etc.) et le niveau global (le monde). Dans une organisation de plus petite taille ou dans une entreprise de réseau (banque de dépôt, distribution, service postal) le niveau local correspond généralement à une zone géographique très réduite, alors que le plus haut niveau de

Schéma 5.2 **Les critères de segmentation stratégique**

	Même DAS	DAS différents
Facteurs clés de succès	Même combinaison	Combinaisons différentes
Critères externes		
• Clientèle	Mêmes clients	Clients différents
• Marché pertinent	Même marché	Marchés différents
• Distribution	Même réseau	Réseaux différents
• Concurrence	Mêmes concurrents	Concurrents différents
Critères internes		
• Technologies	Identiques	Différentes
• Compétences	Identiques	Différentes
• Synergies	Fortes	Faibles
• Structure de coûts	Coûts partagés prépondérants	Coûts spécifiques prépondérants
Chaîne de valeur	Une seule chaîne de valeur	Plusieurs chaînes de valeur

découpage dépasse rarement celui d'un pays. Pour appartenir à un même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent intervenir au même niveau de marché pertinent. Une division qui répond localement à des besoins spécifiques et une autre qui propose globalement des produits identiques ne sauraient relever du même DAS.

- Mêmes *réseaux de distribution*. Si deux sous-parties de l'organisation mobilisent des réseaux de distribution distincts (distributeurs, grossistes, vente directe, vente en ligne, équipes commerciales intégrées, etc.), on peut considérer qu'elles n'appartiennent pas au même DAS.
- Mêmes *concurrents*. Pour appartenir au même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent être confrontées aux mêmes concurrents. On peut d'ailleurs considérer que l'existence de concurrents spécialisés est un signe probant d'existence d'un DAS autonome.

Les critères de segmentation internes

Une deuxième série de critères est interne à l'organisation. Il s'agit ici de découper l'organisation à partir d'éléments qui lui sont propres (mais nécessairement en adéquation avec l'environnement concurrentiel). Ces critères rappellent que chaque DAS peut se voir *attribuer ou retirer des ressources de manière autonome* :

- Mêmes *technologies*. Si les technologies utilisées par deux sous-parties de l'organisation sont significativement différentes, elles n'appartiennent pas au même DAS. Cependant, si l'utilisation de technologies identiques est un signe d'appartenance à un même DAS, il convient de rappeler que certaines entreprises peuvent appuyer l'ensemble de leurs activités sur des technologies partagées (voir la discussion sur les diversifications liées dans la section 6.2.1).

- Mêmes *compétences*. Plus globalement, si les compétences mobilisées par deux sous-parties de l'organisation sont significativement différentes, on est en présence de deux DAS distincts. À l'inverse, si les deux sous parties partagent les mêmes compétences, on peut estimer qu'elles relèvent du même DAS.
- *Synergies*. Plus les synergies entre deux sous-parties d'une organisation sont élevées, plus il est vraisemblable qu'elles appartiennent au même DAS. Comme nous le verrons dans le chapitre 6 (voir la section 6.2), les synergies peuvent concerner n'importe laquelle des étapes de la chaîne de valeur.
- *Coûts partagés* prépondérants. Si deux sous-parties de l'organisation présentent des structures de coûts distinctes, elles ont peu de chance d'appartenir au même DAS. On parle alors de prépondérance de *coûts spécifiques* : les seuls coûts partagés par les deux activités seront des frais de structure liés au fonctionnement de la direction générale ou à une série de fonctions centrales (recherche et développement, gestion de trésorerie, gestion des ressources humaines, communication institutionnelle, etc.). À l'inverse, si deux sous-parties de l'organisation partagent de nombreux coûts, liés par exemple à l'utilisation de technologies identiques, à un réseau de distribution commun ou plus globalement à de mêmes ressources et compétences, il est probable qu'elles relèvent du même DAS.

Au travers de ces différents critères, on retrouve l'idée qu'*un DAS correspond à une chaîne de valeur spécifique* (voir la section 3.6.1 du chapitre 3). De fait, la notion de triplet marché/concurrent/technologie caractéristique de chaque DAS ne fait que recouvrir celle de chaîne de valeur indépendante. Cette constatation permet d'ailleurs de définir un critère général de segmentation : chaque DAS pourrait devenir une entreprise autonome, avec ses propres ressources et compétences et son propre marché, caractérisé par une combinaison spécifique de facteurs clés de succès.

5.2.2 Limites et utilité de la segmentation stratégique

La segmentation stratégique est une tâche complexe, face à laquelle les managers sont souvent hésitants. Elle consiste en effet à prendre une série de décisions qui peuvent avoir des répercussions considérables sur les processus d'allocation de ressources et sur les positionnements stratégiques : selon qu'une activité appartiendra à un DAS ou à un autre – voire qu'elle constituera un DAS à part entière – elle peut se voir attribuer ou retirer les ressources nécessaires à son développement. Comme nous l'avons déjà souligné dans le chapitre 1, les divisions structurelles qui composent les organisations ne sont d'ailleurs pas toujours définies en fonction des DAS. Un DAS est une sous-partie d'une organisation du point de vue de la prise de décision stratégique, mais il ne constitue pas nécessairement une division du point de vue structurel.

Une des raisons qui contribue le plus à la difficulté d'une identification incontestable des DAS est l'existence des *synergies*. Par définition (voir la section 6.2 du chapitre 6), une synergie correspond au partage de certains maillons entre les chaînes de valeur de deux DAS distincts. Par conséquent, il est toujours possible de trouver des points communs entre deux DAS, ce qui peut laisser

supposer qu'ils n'en font qu'un seul. Le risque est alors de confondre des activités distinctes, confrontées à des environnements caractérisés par des facteurs clés de succès différents, ce qui peut déboucher sur une érosion de leur avantage concurrentiel.

Il est donc indispensable de rester pragmatique et surtout de s'interroger sur les conséquences de la segmentation retenue. Pour cela, deux indicateurs clés doivent permettre de valider ou d'invalider une segmentation *a priori* :

- Quelles sont les répercussions de la segmentation stratégique retenue en termes d'allocations de ressources ? Le découpage adopté conduit-il à des absurdités (abandon d'activités prometteuses, adoption d'une stratégie de niche pour une activité fondée sur les économies d'échelle, mélange d'activités de volume et d'activités différenciées, etc.) ? Si à l'inverse il apparaît que la segmentation retenue est homogène avec le type d'avantage concurrentiel recherché pour chaque DAS et que les décisions d'attribution des ressources ne présentent pas d'incohérences notoires, on peut supposer que cette segmentation est correcte.
- L'identification des facteurs clés de succès est-elle cohérente avec la segmentation retenue ? Si les environnements concurrentiels respectifs de deux DAS partagent la même combinaison de facteurs clés de succès – et nécessitent donc la même capacité stratégique –, on peut largement supposer qu'ils ne font qu'un. Réciproquement, si l'on doit distinguer deux sous-parties caractérisées par des combinaisons de facteurs clés de succès distinctes au sein d'un même DAS (une partie de l'activité requiert une solide réputation et pas l'autre, une partie impose une grande taille et pas l'autre, une partie repose sur un type de technologie et pas l'autre, etc.), on est en présence de deux DAS différents.

Quoi qu'il en soit, il convient de garder à l'esprit que la segmentation stratégique n'a rien de définitif. Sous l'effet des forces de l'environnement ou à la suite d'une stratégie délibérée, on peut assister à des resegmentations :

- Plusieurs DAS peuvent en effet être fusionnés en un seul. C'est par exemple ce que l'on anticipe avec le rapprochement entre les assistants numériques personnels et les téléphones mobiles de troisième génération, qui devraient vraisemblablement à terme constituer un DAS unique.
- Réciproquement, un DAS unique peut être fragmenté en plusieurs DAS autonomes. Ce phénomène a pu être constaté lors du développement de sites Internet de ventes en lignes par de nombreux distributeurs classiques entre 1998 et 2000. Il en a été de même pour les banques de réseau.

Les évolutions technologiques, réglementaires, commerciales, sociales, etc. peuvent conduire à reconsidérer les frontières des DAS. Lorsque ces changements sont particulièrement rapides – comme dans le cas des environnements hypercompétitifs – la validité de la segmentation stratégique peut être constamment remise en question, ce qui pousse une nouvelle fois à douter des acquis et des schémas de pensée établis.

L'illustration 5.1 propose un exercice de segmentation stratégique à partir de l'exemple de l'équipementier automobile Valeo.

Illustration 5.1

La segmentation stratégique chez Valeo

La segmentation stratégique, qui consiste à subdiviser l'organisation en triplets marchés / concurrents / technologies, n'est pas un exercice trivial.

En 2005, Valeo se présentait comme un équipementier focalisé sur « la conception, la fabrication et la vente de composants, de systèmes intégrés et de modules pour les automobiles et poids lourds. » Le groupe figurait parmi les premiers équipementiers mondiaux et comptait parmi ses clients les grands constructeurs automobiles d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie.

Avec un chiffre d'affaires de 9,4 milliards d'euros en 2004, le groupe employait 68 700 personnes dans 26 pays avec 128 sites de production, 65 centres de recherche et développement et 9 centres de distribution.

Le groupe était présent sur 4 activités, comprenant 10 branches industrielles et 2 branches consacrées à la deuxième monte. Les 10 branches industrielles rassemblaient plus de 185 divisions autonomes (une par ligne de produits ou système) :

- Activité électrique-électronique (53 % du chiffre d'affaires du groupe) :
  - Branche éclairage signalisation (phares, clignotants, lave projecteurs, etc.).
  - Branche systèmes d'essuyage (essuie-glaces, lave-glaces).
  - Branche commutation et systèmes de détection (radars de parking, capteurs, etc.).
  - Branche systèmes électriques (démarreurs, alternateurs, etc.).
  - Branche moteurs et actionneurs (lève-vitres, actionneurs de serrure, moteurs de réglage de sièges, etc.).
  - Branche électronique et systèmes de liaison (calculateurs, câblage, etc.).
  - Branche sécurité habitacle (clés, serrures, poignées, télécommandes, antivols, etc.).
- Activité thermique (25 % du chiffre d'affaires du groupe) :
  - Branche thermique habitacle (climatisation, chauffage, etc.).
  - Branche thermique moteur (radiateurs, refroidisseurs, etc.).
- Activité / branche transmissions : embrayages, boîtes de vitesse, matériaux de friction, etc.
- Activité Valeo Service (18 % du chiffre d'affaires du groupe) pour la distribution et la réparation indépendante (deuxième monte) :
  - Branche rechange constructeurs, qui était organisée par constructeur.
  - Branche distribution indépendante, qui était organisée par pays.

5.3 Les stratégies génériques

*Les **stratégies génériques** (ou **stratégies concurrentielles**) sont les approches (réduction de prix, différenciation, focalisation) qui permettent d'établir un avantage concurrentiel au niveau d'un domaine d'activité stratégique*

La suite de ce chapitre est consacrée aux **stratégies génériques** (ou **stratégies concurrentielles**), c'est-à-dire les approches (réduction des prix, différenciation, focalisation) qui permettent d'établir un avantage concurrentiel au niveau d'un DAS[3]. Pour les organisations du secteur public, il s'agit de maintenir la qualité de service tout en respectant les contraintes budgétaires.

La discussion sur les stratégies génériques part du postulat selon lequel une organisation construit un avantage concurrentiel en proposant à ses clients ce qu'ils demandent ou ce dont ils ont besoin, de manière plus efficace et/ou efficiente que ses concurrents et selon une approche difficilement imitable par ces derniers. Très schématiquement, il existe pour cela deux grandes options. Soit (a) on propose une offre de même valeur que celle des concurrents mais à un prix inférieur, soit (b) on propose une offre différente, qu'elle soit supérieure mais plus coûteuse ou inférieure mais moins chère[4]. Le choix d'une stratégie générique revient donc à se positionner à la fois en termes de prix et de valeur. Les différentes trajectoires

– Ces deux branches partageaient leurs fonctions marketing et logistique mais conservaient des interfaces clients distinctes.

Rien que dans l'activité électrique-électronique, on pouvait distinguer, selon les branches, des concurrents spécifiques : Bosch, Denso, Visteon et Hella pour l'éclairage signalisation, TRW Lucas, Siemens et ZKW pour les systèmes électriques, Bosch, Delphi et Denso pour la branche sécurité habitacle, etc. Les technologies utilisées étaient également différentes entre les essuie-glaces de la branche essuyage, les différents types de phares de la branche éclairage signalisation ou encore les clés, serrures et alarmes de la branche sécurité habitacle.

En revanche, pour toutes les activités, les clients étaient les grands constructeurs automobiles (GM, Ford, Toyota, Renault Nissan, VW, PSA, DaimlerChrysler, Fiat, BMW, Honda), sauf dans la branche distribution indépendante de l'activité Valeo Services, qui s'adressait à des clients spécifiques, les réseaux de réparation et de maintenance (garages affiliés ou non aux constructeurs, centres autos du type Norauto/Midas, Kwik-Fit/Speedy, Feu Vert ou Euromaster, rayons automobile des super et hypermarchés).

On pouvait également distinguer les clients par zones d'implantation géographique. En effet, en dépit des efforts d'harmonisation des constructeurs, les automobiles ne nécessitaient pas les mêmes équipements en Amérique du Nord, en Europe ou en Asie. Les conditions climatiques, les réglementations et les équipements différaient d'une zone à l'autre. De fait, l'internationalisation jouait un rôle clé dans la stratégie de Valeo.

Afin de proposer aux constructeurs des solutions globales et de renforcer les synergies entre ses différentes branches industrielles, Valeo développait également une nouvelle approche transversale par « domaines d'innovation ». Les quatre domaines identifiés, qui recoupaient à la fois les activités et les branches, étaient : (1) aide à la conduite, (2) efficacité de la propulsion, (3) amélioration du confort et (4) systèmes de distribution électrique et électronique.

Source : adapté de valeo.com.

Questions

1. En utilisant le schéma 5.2, proposez une segmentation stratégique de Valeo. Pensez-vous que cette segmentation doit être réalisée au niveau des activités ou au niveau des branches ?
2. Selon vous, la segmentation stratégique doit-elle prendre en compte la dimension géographique ?
3. Pensez-vous que l'approche par domaines peut servir de base à une nouvelle segmentation stratégique de Valeo ? Quels sont les critères qui permettraient de justifier cette segmentation ?

stratégiques résultant de ces choix sont présentées dans le schéma 5.3, et l'illustration 5.2 donne l'exemple des constructeurs automobiles japonais sur le marché européen.

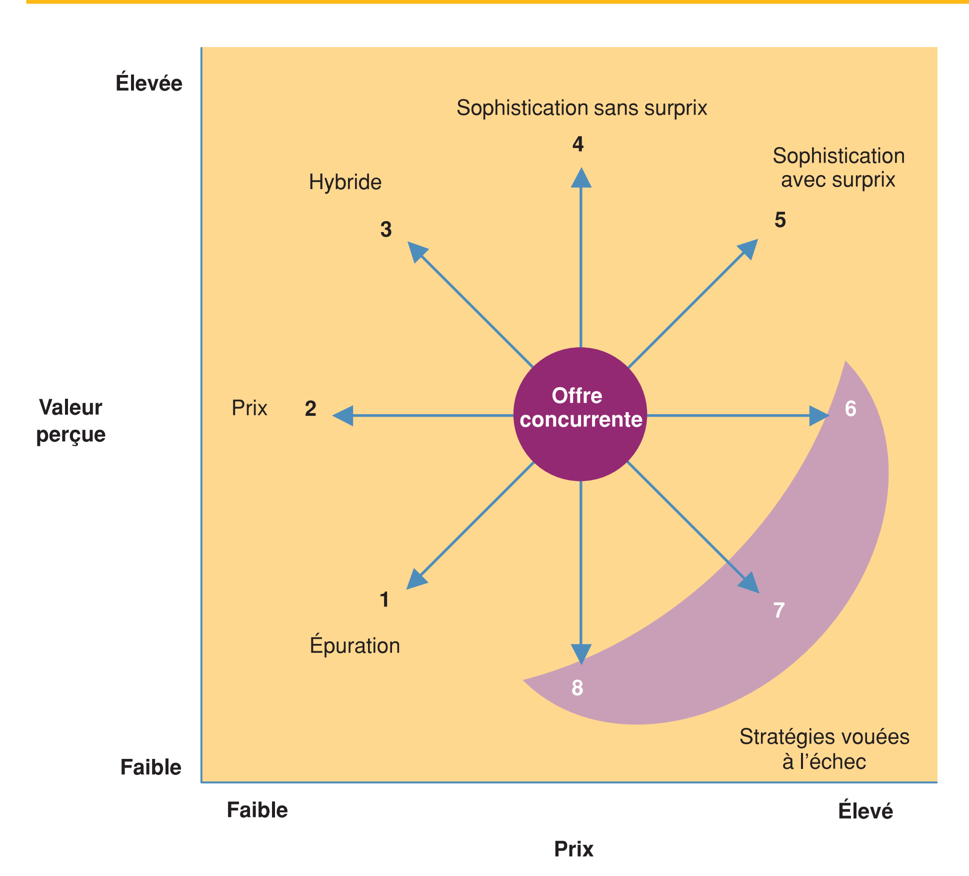
5.3.1 La stratégie de prix (trajectoire 2)

La trajectoire 2 sur le schéma 5.3, la **stratégie de prix**, consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres concurrentes, mais à un prix inférieur. Dans le secteur public, la notion de prix correspond au coût supporté par la collectivité en tant que financeur. L'objectif consiste généralement à améliorer l'efficience d'année en année, sans rien perdre de la qualité des prestations.

*La **stratégie de prix** consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres concurrentes, mais à un prix inférieur*

On peut souligner que sous l'influence de Michael Porter, on rencontre dans de nombreux ouvrages la dénomination *stratégie de coûts*. Nous préférons parler de *stratégie de prix* car – comme nous l'avons déjà souligné dans la section 3.3 du chapitre 3 – la réduction de coûts en tant que telle ne saurait constituer une

Schéma 5.3 **Les stratégies génériques : l'horloge stratégique**



		Besoins / risques	
1	Épuration	Risque de se limiter à un segment spécifique	
2	Prix	Risque de guerre des prix et de faibles marges ; nécessité d'avoir les coûts les plus bas	
3	Hybride	Stratégie de prix évoluant vers la différenciation	
4	Sophistication sans surprix	Surcroît de valeur perçue par le client permettant de conquérir des parts de marché	
5	Sophistication avec surprix	Surcroît de valeur perçue par le client permettant de pratiquer un surprix	
6	Surcroît de prix / valeur standard	Marge supérieure si les concurrents ne suivent pas ; risque de perte de parts de marché	Échec probable
7	Surcroît de prix / baisse de valeur	Possible uniquement en situation de monopole	Échec probable
8	Baisse de valeur / prix standard	Perte de parts de marché	Échec probable

Illustration 5.2

Les stratégies concurrentielles des constructeurs automobiles japonais en Europe

L'horloge stratégique permet d'expliquer comment les stratégies des constructeurs automobiles japonais ont évolué au cours du temps.

Trajectoire 1

Dans les années 1960 et au début des années 1970, les constructeurs automobiles japonais pénétrèrent sur le marché européen en adoptant un positionnement à bas prix et valeur réduite, car ils estimaient que cette position ne serait pas défendue par les Européens. Leurs produits étaient basiques et considérés comme tels par les clients, qui n'avaient pas d'attentes particulières en termes de valeur. Les volumes de ventes et l'expérience accumulée grâce à cette approche permirent aux Japonais d'établir une tête de pont en Europe avant de déployer d'autres stratégies plus profitables.

Trajectoire 2

À la fin des années 1970 et au début des années 1980, l'amélioration de la qualité des automobiles japonaises modifia profondément leur image auprès des clients, qui admirent que les véhicules Toyota, Nissan et Honda étaient aussi fiables que leurs équivalents européens. Cependant, les constructeurs japonais continuèrent à pratiquer une politique de prix bas, ce qui leur permit d'accroître leurs parts de marché.

Trajectoire 3

À la fin des années 1980, la qualité et la fiabilité des automobiles japonaises étaient devenues supérieures à celles de leurs concurrentes européennes, alors que leurs prix de vente continuaient à être très compétitifs. Les constructeurs européens tentèrent de répliquer en mettant en place des programmes de qualité totale et en réduisant leurs prix de vente.

Trajectoire 4

Au milieu des années 1990, les principaux constructeurs japonais, tout comme certains de leurs concurrents, cherchèrent à différencier leurs produits en proposant – sans augmentation de tarif – des équipements supplémentaires comme les airbags ou la climatisation, ainsi que des extensions de garantie et de service. Ils proposèrent également de nouveaux concepts de véhicules, comme les « 4 × 4 de loisir » (Toyota RAV 4 ou Honda CR-V). Au début des années 2000, les constructeurs européens suivirent cette tendance, qui de fait ne constituait plus une différenciation.

Trajectoire 5

Toyota tenta d'imposer en Europe sa division d'automobiles de luxe, Lexus, comme un concurrent crédible face à Mercedes, BMW ou Jaguar. En tant que nouvel entrant, Lexus ne disposait pas de la même image de prestige. Aussi, les campagnes de communication visèrent à persuader les clients que les caractéristiques objectives d'une automobile importaient plus que son nom. Cette stratégie, déjà suivie avec succès aux États-Unis, fut cependant plus difficile à mettre en œuvre en Europe.

Trajectoire 8

À la fin des années 1990, Nissan perdait des parts de marché en Europe. Sa gamme de produits était perçue comme insuffisamment attractive. En mars 1999, Renault prit le contrôle de Nissan et entreprit une vaste opération de développement de nouveaux produits, avec par exemple le lancement simultané de six nouveaux modèles fin 2004.

Préparé par Tony Jacobs, Bristol Business School.

Questions

1. Pourquoi les nouveaux entrants dans une industrie choisissent-ils généralement de pénétrer sur le marché par la trajectoire 1 de l'horloge stratégique ?
2. Pourquoi les concurrents établis (VW, Renault, PSA, Fiat, etc.) n'ont-ils pas réagi à la montée en puissance des constructeurs japonais lorsque ceux-ci sont passés aux trajectoires 2 et 3 ?
3. Serait-il possible de pénétrer sur le marché par la trajectoire 5, pour ensuite évoluer vers d'autres positions ? Quelles seraient alors les évolutions les plus faciles et les plus difficiles ?
4. Au moment de la prise de contrôle par Renault, Nissan s'enlisait sur la trajectoire 8. Supposez que vous êtes alors le nouveau directeur général de Nissan. Sur quelle trajectoire de l'horloge stratégique serait-il pertinent de repositionner votre gamme ?

stratégie. Si un dirigeant se contente de réduire les coûts de son organisation pour accroître son bénéfice, il finira nécessairement par s'attaquer au coût le plus structurel dans les pays développés : le coût de la main-d'œuvre. L'entreprise sera alors tentée soit de délocaliser dans des pays où les salaires et les charges sont inférieurs, soit d'automatiser. Dans les deux cas, la solution retenue pénalise l'emploi local et constitue une menace pour l'équilibre du système social, ce que l'entreprise finit nécessairement par payer (pression gouvernementale accrue, désordres, hausse des prélèvements obligatoires, tensions syndicales, etc.). De plus, quelle que soit la technique utilisée pour réduire les coûts (procédés innovants, obtention de matières premières à moindre frais, économies d'échelle, efficience de gestion, etc.), elle ne saurait être durablement inimitable par les concurrents. Or, si toutes les marges augmentent, les prix finissent nécessairement par baisser sous la pression de la concurrence : dans toutes les industries où les coûts baissent, ce ne sont pas les marges qui augmentent, mais les prix qui diminuent. De fait, là où une entreprise espérait accroître ses marges en abaissant son coût, elle ne fait que décaler son profit vers le bas, jusqu'à là encore finir par buter sur le coût salarial. Dans tous les cas, une « stratégie de coûts » n'est donc pas une stratégie, mais une facilité illusoire et dangereuse. Non seulement elle se révèle sans intérêt à moyen terme, mais de plus elle est préjudiciable à l'évolution de la société[5].

Lorsqu'on cherche à construire un avantage concurrentiel au travers d'une stratégie de prix, plusieurs approches peuvent être utilisées :

- On peut tenter de conquérir une part de marché supérieure à celle des concurrents, afin de jouer sur les avantages de coûts dégagés par les économies d'échelle, le pouvoir de négociation et l'effet d'expérience (voir la section 3.3 du chapitre 3). On parle alors de *stratégie de volume*, le succès passant nécessairement par la croissance et la conquête de parts de marché. Cependant, les avantages d'une part de marché relative élevée ne sont pas toujours évidents. Il est particulièrement réducteur de supposer une corrélation directe entre la part de marché et l'avantage concurrentiel. Les firmes dominantes ne sont pas nécessairement les plus rentables et elles peuvent rapidement perdre leur part de marché au profit de concurrents plus petits mais plus dynamiques. De plus, si la notion de domination par le volume doit être retenue, elle ne peut être positive que pour une seule firme, celle qui présente déjà les coûts les plus faibles. Dans sa forme pure, elle conduit par itérations successives à des situations de monopole, la baisse des coûts autorisant une baisse de prix et donc un accroissement des parts de marché qui à leur tour – par effet de volume et d'expérience – permettent de réduire les coûts : plus la part de marché est élevée, plus les coûts baissent, et plus la part de marché est élevée. La simple observation de la réalité économique permet de réfuter cette boucle de rétroaction par trop théorique.
- Une organisation peut également réduire ses prix en se concentrant sur les aspects de sa chaîne de valeur qui sont effectivement valorisés par les clients et en sous-traitant toutes les fonctions qui peuvent être assurées de manière plus efficiente par des spécialistes externes. Cette approche n'est pas non plus exempte de risques. Tout d'abord, les concurrents peuvent faire exactement la même chose, ce qui réduit à néant l'avantage ainsi obtenu. Par ailleurs – et c'est plus problématique –, l'organisation peut être tentée d'externaliser des activités

qu'elle n'a pas été capable d'identifier comme des sources potentielles de création de valeur, ce qui lui ferme d'éventuelles opportunités de différenciation (voir la section 5.4.2 ci-après).

- Une stratégie de prix permet d'obtenir un avantage concurrentiel lorsque (a) la sensibilité des clients aux prix est importante et (b) l'entreprise possède un avantage de coûts difficilement imitable par ses concurrents. Le défi fondamental de la stratégie de prix consiste donc à réduire les coûts d'une manière qui soit spécifique et durable. Même si l'expérience prouve que cette condition est particulièrement difficile à atteindre, il existe quelques pistes, que nous présenterons dans la section 5.4.1 ci-après.

En soi, la réduction des coûts n'apporte aucun avantage concurrentiel. Ce qui importe, c'est la manière dont les managers décident de l'utiliser. Dans tous les cas, le client n'a pas conscience – et ne se préoccupe probablement pas – des coûts supportés par l'entreprise, mais bien des prix qu'elle pratique et de la valeur qu'elle propose.

5.3.2 Les stratégies de différenciation (trajectoires 1, 4 et 5)[6]

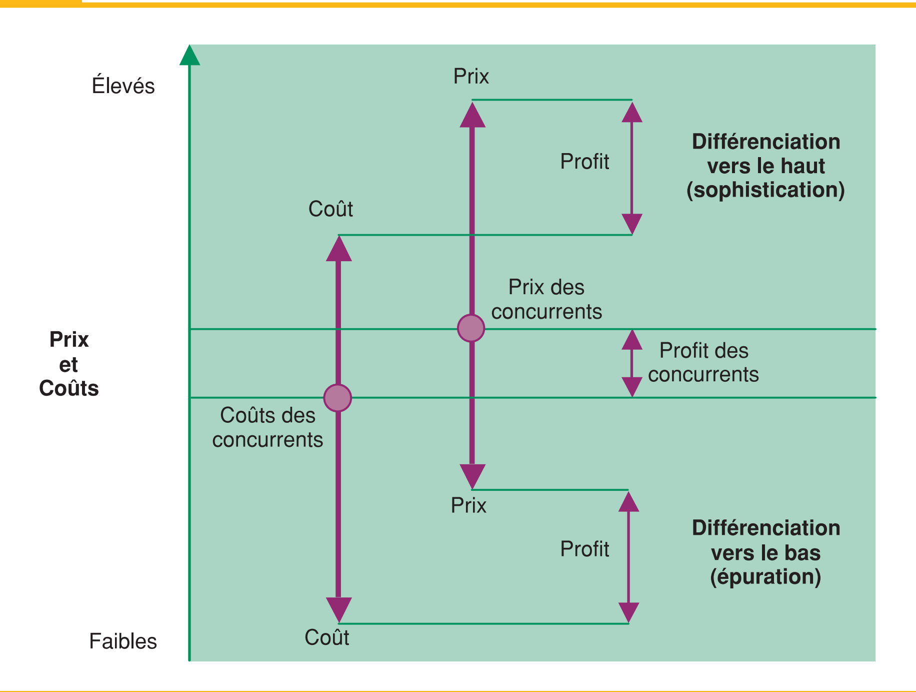
La seconde option consiste à jouer non pas sur une réduction des prix, mais sur un différentiel de valeur perçue par les clients. On parle alors de **stratégie de différenciation**. Comme le montre le schéma 5.4, il existe deux grands types de différenciation, selon que l'on décide de réduire (trajectoire 1) ou d'accroître (trajectoire 4) la valeur perçue par rapport aux offres concurrentes. Dans le premier cas, la diminution de valeur permet de réduire les coûts (le produit ou service étant plus simple, il est moins coûteux à produire), mais impose une baisse de prix afin que l'offre reste attractive pour le client. Dans le second cas, en revanche, le surcroît de valeur entraîne généralement des coûts supplémentaires (l'offre étant plus élaborée, elle est plus coûteuse à produire) qui doivent être compensés par une augmentation des prix ou par des volumes plus importants. Cependant, pour que l'une ou l'autre de ces différenciations soit profitable à l'entreprise, il est nécessaire soit de réduire plus le coût que le prix (dans le cas de la différenciation vers le bas), soit d'augmenter plus le prix que le coût (dans celui de la différenciation vers le haut). Le profit dégagé est ainsi supérieur à celui des concurrents.

*La **stratégie de différenciation** consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est différente de celle des offres des concurrents*

La trajectoire 1 peut sembler peu attirante, mais certaines organisations connaissent pourtant un grand succès grâce à elle. Il s'agit de la différenciation vers le bas ou **stratégie d'épuration**, qui consiste à proposer pour un prix réduit une offre dont la valeur perçue est inférieure à celle des concurrents. Cette stratégie s'adresse en priorité aux clients dont le principal critère d'achat est le prix. Aussi, elle n'est viable que lorsqu'il existe suffisamment de clients qui, même s'ils reconnaissent que la qualité du produit ou du service est limitée – voire médiocre –, ne peuvent pas ou ne souhaitent pas s'orienter vers une offre de plus grande valeur. C'est l'approche suivie par des chaînes de distribution telles que Aldi, Lidl ou Netto. Leurs magasins sont basiques, leur gamme de marchandises est relativement limitée, le service est quasi inexistant, mais leurs prix sont extrêmement bas. La stratégie d'épuration ne saurait être confondue avec une stratégie de prix : alors que cette dernière consiste à maintenir le niveau de valeur

*La **stratégie d'épuration** consiste à proposer pour un prix réduit une offre dont la valeur perçue est inférieure à celle des concurrents*

Schéma 5.4 **La différenciation : sophistication ou épuration**



perçue par le client mais à réduire le prix, l'épuration s'appuie sur la réduction simultanée – mais dissymétrique – du prix *et* de la valeur.

Plus ou moins consciemment, l'épuration n'est pas considérée comme une stratégie « noble », en particulier par les ingénieurs – qui préfèrent généralement perfectionner leurs produits plutôt que les simplifier à l'extrême – ou par les financiers – qui sont plus rassurés par une marge unitaire élevée que par la promesse de volumes importants. C'est pourtant une approche qui peut permettre des succès éclatants, comme le montre le cas de Bic, qui a réussi à l'appliquer successivement pour les stylos, les briquets et les rasoirs (mais en échouant, il est vrai, dans le parfum). De plus, comme le montre l'illustration 5.2, l'épuration peut être utilisée par une entreprise afin de pénétrer sur un marché et constituer une tête de pont, ce qui lui permet de réaliser des volumes de vente suffisants pour financer son évolution vers d'autres stratégies. L'illustration 5.3 montre que l'épuration peut également se révéler pertinente dans une industrie où de gros concurrents établis proposent une offre trop élaborée pour la plupart des clients.

La ***stratégie de sophistication*** *consiste à proposer un produit ou service dont la valeur est jugée supérieure à celles des offres concurrentes*

À l'inverse, la différenciation vers le haut – ou **stratégie de sophistication** – consiste à proposer un produit ou service dont les caractéristiques sont jugées supérieures à celles des offres concurrentes et valorisées comme telles par la clientèle. En utilisant ce surcroît de valeur, on peut soit – trajectoire 4 – augmenter la part de marché (et ainsi réduire les coûts en jouant sur un éventuel effet d'expérience), soit – trajectoire 5 – accroître les marges en pratiquant des prix supérieurs. Dans les deux cas, le profit est supérieur à celui obtenu par les concurrents.

Illustration 5.3

La stratégie d'épuration de easyJet

Une stratégie d'épuration repose sur la réduction systématique de tous les coûts.

Lors de sa création en 1995, easyJet était considéré comme un épiphénomène de la déréglementation du transport aérien en Europe et la plupart des observateurs prédisaient sa disparition rapide. Pourtant, au milieu des années 2000, cette compagnie implantée à l'aéroport de Luton, dans la grande banlieue de Londres, avait fait beaucoup mieux que survivre. Partie d'une modeste flotte de six avions en location utilisés sur une seule destination, easyJet possédait en 2004 soixante-quatorze avions qui transportaient plus de vingt-cinq millions de passagers sur cent quatre-vingt-huit lignes desservant cinquante-huit aéroports européens.

La stratégie d'épuration pratiquée par easyJet était fortement inspirée de celle que pratiquait le Texan Southwest Airlines sur les lignes intérieures américaines depuis 1971. Derrière les apparences immédiates d'économie, comme le refus de proposer de la nourriture à bord des avions (en dehors de cacahuètes salées et payantes) ou l'absence de distinction entre les classes économique, affaires et première (sur easyJet, il n'y avait qu'une classe économique), on trouvait une véritable philosophie de réduction des coûts qui imprégnait toute l'entreprise. Le rapport annuel de l'entreprise confirmait cette stratégie :

> « Notre engagement premier est la sécurité et le service aux clients, fondé sur une culture forte et dynamique adaptée à notre croissance continue. Notre modèle économique se caractérise par :
>
> - Un réseau dense de liaisons point à point.
>   - Reliant les principaux aéroports.
>   - Avec une fréquence de vols élevée.
>   - Attrayant pour le marché des loisirs et des affaires.
> - Une marque forte et visible.
>   - Très forte notoriété auprès des clients.
>   - Soutenue par une approche publicitaire innovante et efficace.
> - Des tarifs dynamiques.
>   - Une facturation simple : plus vous réservez tôt, moins vous payez.
>   - Avec pour objectif d'être le moins cher sur chaque destination.
>   - Centrés sur la demande, avec un système propriétaire de *yield management*.
> - La vente 100 % directe.
>   - easyJet ne paye aucune commission à des intermédiaires.
>   - Plus de 90 % des ventes se font par Internet ou téléphone.
> - Un taux d'utilisation de la flotte très élevé.
>   - Une flotte large, moderne, efficiente et plus respectueuse de l'environnement.
>   - Des Airbus A319 et des Boeing 737 nouvelle génération, achetés neufs, se substituent progressivement aux anciens appareils.
>   - Ces appareils sont interchangeables sur toutes les destinations.
>   - La forte utilisation des avions (durée des escales généralement inférieure à trente minutes) optimise leur coût unitaire.
> - Un modèle économique adaptable.
>   - La clé de la forte croissance est l'adaptabilité du modèle.
>   - Cela réduit également le coût marginal de la croissance.
>   - Les économies d'échelle permettent aussi de dégager des économies. »

Même si les résultats financiers étaient jusque-là positifs (un profit de 81 millions d'euros pour un chiffre d'affaires 2003 de 1,4 milliard), easyJet reconnaissait que des efforts restaient à faire :

> « Notre première priorité consiste à continuer à augmenter la fréquence sur les lignes existantes car cela nous permet de dégager des économies d'échelle tout en accroissant l'attractivité de easyJet auprès de nos clients, en particulier pour la clientèle affaires. Il s'agit également de la trajectoire de croissance la moins risquée, qui représente actuellement les deux tiers de notre expansion.
> Notre deuxième priorité est d'ajouter des lignes entre les destinations où nous sommes déjà présents, ce qui nous permet de dégager des synergies.
> Notre troisième priorité est d'ouvrir de nouvelles destinations afin d'étendre notre réseau. »

De fait, la phase d'expansion euphorique semblait passée. Sur les six premiers mois de 2004, frappé par la récession du transport aérien, par la concurrence d'autres compagnies à bas coûts et par la politique commerciale de plus en plus agressive des compagnies classiques (Air France, British Airways, Lufthansa), easyJet avait subi une perte avant impôts de 27,3 millions d'euros, ce qui avait entraîné une très forte érosion de son cours de Bourse. Le temps était peut-être venu de revoir le modèle économique.

Source : easyjet.com.

Questions

1. En utilisant la section 5.3.2, identifiez les fondements de la stratégie d'épuration de easyJet.
2. La stratégie de easyJet est-elle aisément imitable par un concurrent établi comme Air France ?
3. Est-ce que easyJet est fréquemment en concurrence avec d'autres compagnies à bas coûts, comme Ryanair, sur les mêmes trajets ? Quelles seraient les conséquences de cette concurrence frontale ?

Dans les services publics, l'équivalent de la sophistication consiste à devenir un *centre d'excellence* susceptible d'attirer en priorité les fonds publics. Les universités et les centres de recherche peuvent ainsi démontrer la qualité de leurs enseignements et de leurs publications pour obtenir des budgets supplémentaires. La sophistication peut suivre plusieurs voies :

- On peut introduire des améliorations uniques dans le produit, grâce à des efforts de R&D et de conception, en s'appuyant sur la capacité d'innovation de l'organisation. C'est généralement sur cette base que s'affrontent les entreprises industrielles telles que les constructeurs automobiles du type Mercedes ou BMW (voir l'illustration 5.4), en investissant dans la technologie afin d'améliorer la fiabilité, la sécurité ou la performance de leurs véhicules. Ces raffinements techniques leur permettent de justifier un surprix ou de convaincre plus de clients. Cependant, ce type de différenciation n'est généralement pas durable, car tôt ou tard tous les concurrents sont capables de rattraper leur retard technologique. Ainsi, Mercedes a été la première marque automobile à introduire l'injection d'essence (en 1954) ou l'ABS (en 1978), mais aujourd'hui on trouve ces équipements chez tous les constructeurs, même en entrée de gamme. Il ne s'agit donc pas de s'appuyer sur une innovation spécifique, mais bien sur la capacité à introduire des innovations successives.
- La sophistication peut également s'appuyer sur un marketing capable de démontrer que le produit ou service répond mieux aux besoins des clients que ceux des concurrents. Il s'agit alors de construire une marque puissante, qui à elle seule constitue une part significative de la valeur de l'offre. C'est l'approche suivie par exemple par Levi's dans les vêtements ou par Coca-Cola dans l'alimentaire.
- Enfin, la sophistication peut reposer sur la capacité stratégique de l'organisation. Si cette capacité est spécifique et génératrice de valeur, les concurrents peuvent éprouver de grandes difficultés à l'imiter. L'identification de la capacité stratégique permettant d'établir un avantage concurrentiel constitue cependant un problème complexe (voir dans le chapitre 3 la section 3.4).

La stratégie de sophistication présente plusieurs écueils :

- Si la différenciation est excessive, le différentiel de valeur et le surprix sont trop importants par rapport à l'offre concurrente. La clientèle est alors limitée aux acheteurs les plus fortunés et on évolue vers une stratégie de *focalisation* (voir la section 5.3.5 ci-après).
- Afin de légitimer le surprix, la sophistication doit être perçue par la clientèle et donc reposer sur des qualités intrinsèques indiscutables et sur une image de marque valorisante. On peut citer le cas des crèmes glacées Häagen Dazs, qui contiennent deux fois moins d'air que les glaces standard (et donc deux fois plus de crème) ou celui des chaussures Mephisto, qui pour environ un quart de leur prix d'achat peuvent être renvoyées à l'usine de fabrication pour être remises à neuf, quel que soit leur état.
- Il n'est pas toujours facile d'évaluer avec précision les surcoûts entraînés par une sophistication. De plus, certains surcoûts risquent de ne pas créer un surcroît de valeur immédiatement perceptible par le client.

Illustration 5.4

Une stratégie de sophistication réussie : BMW

La sophistication ou stratégie de différenciation vers le haut consiste à accroître la valeur de l'offre plus que l'on accroît son coût.

Grâce à des ventes mondiales de plus de 1,2 million de voitures (et 94 000 motos), le constructeur automobile allemand Bayerische Motoren Werke (BMW) réalisa en 2004 un bénéfice de 2,22 milliards d'euros pour un chiffre d'affaires de 44,3 milliards. Possédé à 49 % depuis 1959 par la famille Quandt, BMW atteignit en 2002 une capitalisation boursière de 28 milliards d'euros, équivalente à la somme de celles de PSA, Renault et Fiat.

Depuis les années 1960, BMW avait choisi une stratégie de différenciation vers le haut qui en avait fait le deuxième constructeur automobile le plus rentable au monde après Porsche. Plus de 70 % du chiffre d'affaires était réalisé à l'international, la marque possédant 23 usines réparties dans 7 pays. C'était le premier importateur européen aux États-Unis, qui étaient son second marché en volume derrière l'Allemagne. L'innovation – notamment en termes de moteurs – était au cœur de la stratégie de BMW. Cette démarche s'appuyait en particulier sur le FIZ, un vaste centre de recherche implanté près de Munich, qui rassemblait 6 000 chercheurs, designers et ingénieurs sur un total de 104 300 salariés.

L'approche de BMW pouvait être symbolisée par la comparaison entre son produit phare, la Série 3, et une voiture de taille comparable proposée par un constructeur généraliste, la Peugeot 406. En 2000, Peugeot avait vendu 290 000 exemplaires de sa 406, essentiellement en Europe, pour un prix de vente moyen de 22 000 euros (le tarif catalogue variant de 18 600 euros pour l'entrée de gamme à 36 650 euros pour le coupé à moteur V6). De son côté, BMW avait vendu 477 000 exemplaires de sa Série 3 (dont 150 000 aux États-Unis), pour un prix de vente moyen de 31 000 euros (le tarif catalogue variant de 25 600 euros pour l'entrée de gamme à 68 500 euros pour le cabriolet M3 à moteur 6 cylindres en ligne). Or, si l'écart de prix de vente moyen entre les deux voitures atteignait environ 40 % (soit 10 500 euros de plus pour une Série 3 que pour une 406), leur écart de coût de dépassait pas 15 % (soit 2 500 euros de plus pour la BMW). Le coût supérieur de la BMW Série 3 s'expliquait par la complexité de ses moteurs (4 et 6 cylindres essence et diesel) et par le fait que plus de 90 % de ses composants étaient fabriqués par des équipementiers allemands plus chers (électronique Fuba, connectique AMP, sellerie EYBL, etc.). Cependant, ces coûts directs plus élevés étaient compensés par un volume de production supérieur à celui de la Peugeot 406. À l'inverse, le coût moindre de la Peugeot 406 s'expliquait par le fait qu'elle partageait de nombreux composants avec d'autres modèles du groupe PSA. De plus, ses équipements (sellerie Faurecia, éclairage Valeo, etc.) étaient moins coûteux et plus diversifiés que ceux de la BMW. Enfin, la clientèle de la BMW Série 3 délaissait les versions d'entrée de gamme au profit des versions plus sophistiquées et plus chères. Ce mouvement était particulièrement net aux États-Unis, où tous les modèles vendus étaient des 6 cylindres. Au total, la marge réalisée par BMW sur chacune de ses voitures était trois fois supérieure à celle réalisée par Peugeot.

BMW était expert en sophistication mais peu doué pour les stratégies de prix. L'entreprise l'avait appris à ces dépens avec l'épisode Rover. Racheté au Japonais Honda en 1994, ce constructeur généraliste britannique avait été revendu pour la somme symbolique de 15 euros en 1999. Habitué aux marges confortables et à la puissance de son image, BMW n'avait pas su gérer un constructeur généraliste au positionnement incertain. Cette opération ratée lui avait coûté au total 4 milliards d'euros.

BMW pariait cependant sur le succès de deux marques héritées de cet épisode britannique et plus cohérentes avec son positionnement : MINI et Rolls Royce. Par ailleurs, l'entreprise prévoyait de vendre plus de 1,3 million de voitures et de réaliser un chiffre d'affaires de plus de 50 milliards d'euros en 2007, grâce notamment au succès de la gamme MINI et au lancement de la petite Série 1 en 2004.

Sources : bmw.com ; G. Naudy, « Les poules aux œufs d'or », *L'Auto Journal*, no. 564 du 22 mars 2001, pp. 15-16 ; P. Chabert, « BMW attaque sur tous les fronts », *Capital*, no. 127, avril 2002, pp. 36-40.

Questions

1. Expliquez la stratégie de sophistication de BMW à partir du schéma 5.4. Discutez la viabilité d'une stratégie inverse (épuration) dans l'automobile.
2. Sur quelles ressources et compétences s'appuie la différenciation de BMW ? Son avantage concurrentiel vous paraît-il décisif, durable et défendable ?
3. comparez le rapport qualité/prix de la BMW Série 3 avec celui de la Peugeot 406. Comment expliquez-vous que la BMW se vende presque deux fois plus que la Peugeot ?

Le succès d'une stratégie de différenciation, qu'il s'agisse d'une épuration ou d'une sophistication, dépend d'une série de facteurs :

- Il est nécessaire de s'assurer que l'organisation a clairement identifié *qui sont ses clients*, ce qui n'est pas toujours trivial. Doit-on considérer par exemple que les clients d'une chaîne de télévision sont les téléspectateurs ou les annonceurs qui payent pour diffuser leurs publicités ? De la même manière, les clients d'une école ou d'une université sont-ils les étudiants ou les entreprises qui les recrutent ? Il est clair que ces différentes populations ont des besoins distincts. Avant d'entreprendre une stratégie de différenciation, il convient donc de bien identifier sa cible et en particulier qui sont les *clients stratégiques* (voir la section 2.4.3 du chapitre 2). Les organisations publiques sont confrontées à des problèmes comparables. Il peut être déterminant pour elles de jouer sur la valeur perçue de leur offre, alors que celle-ci est appréciée très différemment par les parties prenantes en présence : groupes de pression, syndicats, pouvoir politique, usagers. De plus, il n'existe pas toujours de mécanismes de marché permettant aux utilisateurs de comparer l'offre avec celle d'éventuels concurrents.
- Les managers peuvent dangereusement se méprendre sur ce que les clients ou d'autres parties prenantes (telles que les financeurs dans le secteur public) *valorisent* effectivement dans l'offre de l'organisation. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 4, les managers ont tendance à reproduire les modes de fonctionnement auxquels ils sont accoutumés en s'appuyant sur les présupposés implicites issus de l'expérience accumulée ou des ressources et compétences existantes. Ils risquent donc de ne pas s'interroger sur ce qui est réellement valorisé par le client. Par exemple, un manager peut concevoir une stratégie de sophistication en termes de raffinements techniques. Or, même si le produit obtenu présente des performances inégalées, il n'apporte aucun avantage concurrentiel si les consommateurs estiment que ce progrès ne constitue pas un supplément de valeur. En fait, un des facteurs de différenciation les plus pertinents consiste à être plus proche du marché que les concurrents, afin de mieux identifier les besoins des clients.
- Il est tout aussi important d'identifier *qui sont les concurrents* et donc quel est le marché visé. S'agit-il de conquérir une clientèle large – et donc de contrer l'offre de nombreux concurrents – ou au contraire de pratiquer une très forte différenciation qui s'adresse à une frange réduite de clientèle ? Si l'on vise le marché dans son ensemble, la différenciation doit prendre en compte les caractéristiques les plus valorisées par les clients. Dans le parfum et les cosmétiques, une épuration qui se ferait ainsi aux dépens de l'imaginaire associé au produit a de fortes chances d'être un échec, comme l'a montré l'exemple malheureux du parfum Bic. Il est donc nécessaire de fonder la différenciation sur une compréhension plus fine des besoins des clients et sur la manière d'y répondre à partir de la capacité stratégique de l'organisation.
- Il est généralement peu pertinent de faire reposer une stratégie de différenciation sur des bases statiques. En effet, dans beaucoup de marchés, les clients attendent des changements et des innovations, ce qui impose de fréquentes *évolutions des critères de différenciation*. Ensuite, même s'il est possible d'identifier des clients dont les attentes restent constantes, les concurrents finissent

toujours par imiter une différenciation réussie. Les entreprises qui choisissent d'appliquer une stratégie de différenciation sont donc obligées de la modifier perpétuellement. On ne se différencie jamais dans l'absolu, mais par rapport aux offres concurrentes, qui bien évidemment n'ont aucune raison de ne pas évoluer, surtout si la différenciation choisie s'avère particulièrement attractive. Cela souligne une fois de plus combien il est important de développer la capacité d'innovation d'une organisation.

La plupart des problèmes liés à la définition des critères de différenciation sont présentés dans l'illustration 5.5.

Illustration 5.5

Des biscuits dentelés comme avantage concurrentiel ?

En construisant une stratégie de différenciation, les managers ne doivent pas se laisser leurrer par des critères fallacieux.

Lors d'un atelier stratégique, les cadres supérieurs d'une multinationale de l'agroalimentaire discutèrent les fondements de l'avantage concurrentiel pour chacun des domaines d'activité stratégique dont ils étaient responsables. La notion d'avantage fondé sur l'identification des besoins des clients fut rapidement évoquée et l'un des managers, responsable de l'assurance qualité d'une marque de biscuits, fit le commentaire suivant :

> « Je suis tout à fait d'accord. Dans notre activité, nous savons ce que les clients veulent et nous avons investi pour pouvoir y répondre. Nos enquêtes montrent que les clients donnent beaucoup d'importance à la dentelure sur le bord des biscuits. Ils veulent une dentelure régulière et bien découpée. Nous venons d'investir 650 000 euros en outillage pour produire ce type de dentelure tout en limitant les déchets. Nous sommes les leaders sur cette stratégie. »

Dans la discussion qui suivit, il apparut qu'il y avait au moins trois failles dans cette déclaration. Tout d'abord, le point de référence pour envisager cette stratégie était le consommateur final. L'entreprise qualifiait la grande distribution de *concurrent*, du fait de l'existence de marques de distributeurs contrôlant 50 % du marché et de la menace constante de ne plus être référencé dans les magasins. Même si le point de vue du consommateur final était bien évidemment important, les clients véritablement stratégiques étaient les distributeurs. Or, l'entreprise n'avait pas de stratégie claire lui permettant de construire un avantage concurrentiel à leur niveau.

Deuxièmement, l'identification des besoins des clients était fondée sur une enquête qui avait présélectionné *a priori* certaines caractéristiques des biscuits, parmi lesquelles figurait la « régularité de la dentelure ». Certains participants à l'atelier stratégique soulignèrent que ce n'était certainement pas parce que « les clients ont coché une case qu'un type du département R&D a décidé de mettre dans le questionnaire » que l'on devait en déduire un critère de différenciation et encore moins investir de fortes sommes pour y répondre.

Enfin, devant ces objections, le responsable qualité finit par admettre que rien ne pouvait empêcher un concurrent d'acquérir un outillage identique lui permettant d'obtenir des dentelures tout aussi parfaites. S'il y avait là le moindre avantage concurrentiel – et l'on était en droit d'en douter – celui-ci était aisément imitable.

Questions

Cet exemple illustre trois erreurs classiques des stratégies de différenciation :

a) La valeur créée est mal évaluée car on n'identifie par le client pertinent (ou la partie prenante concernée).
b) Les bénéfices de la différenciation sont mal définis.
c) La différenciation supposée est facile à imiter.

En gardant à l'esprit ces trois points, répondez aux questions suivantes :

1. Est-ce que la stratégie de sophistication de BMW présentée dans l'illustration 5.4 surmonte ces défauts ?
2. En quoi aurait consisté un critère de différenciation pertinent pour l'entreprise de biscuits ?

5.3.3 La stratégie hybride (trajectoire 3)

*La **stratégie hybride** consiste à proposer simultanément un surcroît de valeur et une réduction de prix par rapport aux offres concurrentes*

La **stratégie hybride** consiste à proposer simultanément un surcroît de valeur et une réduction de prix par rapport aux offres concurrentes. C'est par exemple la stratégie suivie par les constructeurs automobiles japonais dans les années 1980 et 1990 (voir l'illustration 5.2). Ici, le succès dépend à la fois de la capacité à générer de la valeur en répondant aux besoins des clients, mais également d'une structure de coûts suffisamment optimisée pour pouvoir pratiquer des prix bas, tout en maintenant une capacité d'investissement suffisante pour entretenir et renouveler les facteurs de différenciation[7]. Il ne s'agit pas seulement de comprimer les coûts tout en cherchant à se différencier. Si les managers doivent toujours limiter les moyens engagés par rapport à la stratégie suivie, la réduction des coûts doit être considérée comme un moyen mais certainement pas comme une fin. On peut estimer que si l'on crée un surcroît de valeur pour le client, il n'est pas nécessaire de baisser les prix. On pourrait très bien les maintenir au niveau des offres concurrentes, voire les augmenter, comme dans le cas d'une stratégie de sophistication. Cependant, la stratégie hybride peut se révéler préférable dans les situations suivantes :

- Lorsqu'on peut produire et écouler des *volumes* très supérieurs à ceux de la concurrence, les marges peuvent rester élevées grâce à l'effet d'expérience. C'est ce que font certains constructeurs automobiles japonais.
- Lorsqu'il est possible d'identifier clairement les *capacités stratégiques* sur lesquelles la différenciation est établie, on peut réduire fortement les coûts des autres fonctions. Le fournisseur d'accès Internet Free utilise ainsi une fonction de support clientèle réduite, ce qui lui permet de concentrer ses investissements sur la différenciation obtenue grâce à sa technologie, son offre produits et le déploiement de son réseau (voir l'illustration 5.6).
- Lorsqu'il est nécessaire de *pénétrer sur un marché* où des concurrents sont déjà établis. On retrouve ici l'approche stratégique que suivent les entreprises japonaises lorsqu'elles se développent sur de nouveaux marchés, quelquefois à une échelle globale. Elles cherchent le maillon faible dans le portefeuille d'activités des concurrents – par exemple une division mal gérée sur une zone géographique particulière – puis elles pénètrent sur ce marché avec une offre supérieure et si nécessaire moins chère[8]. L'objectif consiste à prendre des parts de marché, à créer une diversion et à établir un tremplin à partir duquel de nouveaux développements sont possibles. Cependant, avant d'envisager ce type de stratégie, il est nécessaire de s'assurer que (a) la structure de coûts globale permet de se contenter de faibles marges et (b) qu'une deuxième phase a clairement été prévue, une fois que la pénétration sur le marché est réussie.

Il est important de souligner que du fait de la pression concurrentielle et du progrès technologique, *toute* stratégie tend à évoluer dans le sens de la stratégie hybride, c'est-à-dire vers un accroissement de la valeur pour une réduction du prix. On peut aisément constater cette tendance en comparant par exemple une automobile ou un vol transatlantique des années 1950 avec leurs équivalents actuels : la valeur est nettement supérieure (gains de qualité, de service, de rapidité, de fiabilité, etc.) pour un prix – en pourcentage du pouvoir d'achat moyen – qui a été au moins réduit de moitié. Le cas de l'informatique est encore plus impressionnant, puisqu'en vertu de la *loi de Moore*, constatée en 1965 par Gordon

Moore – un des fondateurs de Intel –, la vitesse et la puissance des ordinateurs doublent tous les dix-huit mois à prix constant. Cette évolution, inévitable dans une économie de marché soumise à la concurrence, implique que toute stratégie générique ne peut être que temporaire. Puisque la valeur de l'offre augmente progressivement alors que son prix diminue, les stratégies de sophistication doivent continuellement ajouter des caractéristiques nouvelles pour ne pas être rattrapées par la concurrence banalisée, les stratégies d'épuration doivent veiller à ne pas proposer un produit ou un service trop minimaliste par rapport à une offre concurrente toujours plus élaborée, alors que les stratégies de prix ne doivent pas sacrifier l'amélioration de la valeur. En fait, comme le montre le cas de Free dans l'illustration 5.6, la stratégie hybride consiste essentiellement à être en avance sur l'évolution inéluctable de l'offre de référence et par là même – en fixant de nouveaux standards de prix et de valeur – à précipiter son avancée. La stratégie hybride, comme toutes les autres, doit donc être en perpétuelle amélioration, au risque de se voir rejointe puis dépassée par la concurrence.

5.3.4 Les stratégies vouées à l'échec (trajectoires 6, 7 et 8)

Les stratégies des trajectoires 6, 7 et 8 mènent généralement à l'échec. La trajectoire 6 consiste à augmenter le prix sans accroître la valeur perçue par les clients. Il s'agit d'une stratégie que des organisations en situation de monopole peuvent être tentées de suivre. Cependant, à moins que ces organisations ne soient protégées par la législation ou par des barrières à l'entrée infranchissables, la concurrence finira toujours par éroder leurs privilèges. La trajectoire 7 est encore plus désastreuse, puisqu'elle implique une réduction de la valeur du produit ou du service, accompagnée d'une augmentation de prix. Même une organisation farouchement protégée par la force publique et jouissant d'une situation de monopole sur une offre indispensable à la population (santé, énergie, etc.) ne peut durablement subsister avec un tel positionnement, en tout cas dans une démocratie.

La trajectoire 8, qui correspond à une réduction de valeur pour un prix comparable à celui de la concurrence, est également dangereuse, bien qu'elle puisse sembler séduisante pour certaines organisations. Les concurrents risquent en effet d'en profiter pour accroître substantiellement leur part de marché.

On peut également estimer qu'il existe une quatrième trajectoire d'échec, qui consiste à ne pas clairement choisir *une* stratégie générique. Bien des organisations restent ainsi *coincées au milieu* de plusieurs trajectoires possibles, faute de s'investir pleinement sur l'une d'entre elles. Se refuser à définir son positionnement est une erreur majeure, car la stratégie consiste avant tout à choisir ce que l'on ne fera pas.

5.3.5 Les stratégies de focalisation

L'horloge stratégique est un modèle qui présente les différentes stratégies génériques en fonction de l'écart qu'il est possible de créer entre la valeur et le prix. Bien entendu, il ne s'agit pas de nier que la structure de coûts d'une organisation est cruciale pour sa pérennité, mais l'efficience est ici considérée comme un moyen permettant de développer des stratégies génériques et non comme une source d'avantage concurrentiel en soi.

Illustration 5.6

Free bouscule l'Internet français

Combiner prix bas et création de valeur peut être une stratégie gagnante, à condition de se montrer innovant.

Le 15 décembre 2004, le fournisseur d'accès Internet Free présenta la première démonstration en France de diffusion de télévision haute définition (TVHD) par ADSL, en collaboration avec France Télévisions. Ce succès couronnait une année 2004 particulièrement riche en rebondissements pour Free.

Le fondateur de Free était Xavier Niel, un entrepreneur qui avait fait fortune dans les années 1980 en créant puis en revendant des services de Minitel rose, avant de créer en 1993 le premier fournisseur d'accès à Internet en France, Worldnet, revendu en 2000 pour 40 millions d'euros. Xavier Niel avait également fondé le service d'annuaire inversé 3617annu en 1997, Free en 1999, racheté la filiale française de l'opérateur australien de téléphonie fixe One.Tel en 2001 et la société de cartes téléphoniques prépayées Kertel en 2003. Ces sociétés, auxquelles s'ajoutait l'hébergeur de sites Internet Online.net, avaient été rassemblées au sein du groupe Iliad, dont Xavier Niel était actionnaire à 70 %.

Au départ, Free proposa un accès à Internet sans surcoût par rapport au prix d'une communication locale, alors que tous ses concurrents (France Telecom, Tiscali, AOL, N9uf Telecom, Cegetel, Club Internet, Tele2) facturaient un abonnement.

C'est en octobre 2002 que Free lança son offre d'accès illimité par ADSL (à 512 Kbit/s) pour 29,99 euros. À cette époque, l'offre comparable la moins chère était à 45 euros. Cependant, les concurrents réagirent en abaissant progressivement leurs prix : fin 2003, tous ou presque proposaient un accès à 512 Kbit/s pour environ 30 euros. Cependant, dans l'intervalle, Free avait proposé trois innovations majeures : alors que son tarif était maintenu à 29,99 euros, l'opérateur avait doublé sa vitesse d'accès à 1 024 Kbit/s et surtout ajouté en août 2003 un service de téléphonie gratuit et illimité, puis en décembre 2003 une offre de télévision numérique (une centaine de chaînes dont une soixantaine gratuites), le tout grâce à la Freebox, un terminal de connexion ADSL remis à tous les nouveaux abonnés, auquel il suffisait de relier son ordinateur, son téléphone et son téléviseur.

Début 2004, le groupe Iliad fut introduit en Bourse avec succès, mais Xavier Niel fut mis en examen pour proxénétisme aggravé et abus de biens sociaux. Il était accusé d'avoir investi dans les années 1990 dans trois peep-shows qui auraient servi de couverture à des activités de prostitution. Ce rebondissement, s'il écarta Xavier Niel du devant de la scène au profit de son directeur général Michaël Boukobza, ne freina en rien l'expansion de Free. Toujours sans augmentation du prix de l'abonnement, la vitesse fut portée à 6 Mbit/s puis à 15 Mbit/s en octobre 2004, alors qu'un accord était signé avec Canal+, permettant de diffuser la chaîne cryptée et son bouquet CanalSatDSL sur la Freebox.

La ***stratégie de focalisation*** *– ou stratégie de niche – consiste à proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle*

Pour autant, l'horloge stratégique ne résume pas l'ensemble des stratégies possibles. En effet, dans toutes les trajectoires que nous avons étudiées jusqu'ici, l'objectif de l'organisation consiste bien à concurrencer l'offre de référence et à attirer – en cas de succès – l'ensemble de la clientèle en lui proposant une combinaison de valeur et de prix qui correspond mieux à ses attentes, éventuellement au niveau mondial. Or, il existe une option moins ambitieuse mais tout aussi envisageable, la **stratégie de focalisation** – ou *stratégie de niche* – qui consiste à refuser la confrontation directe, pour se limiter à un segment de marché très spécifique, sur lequel on peut espérer être protégé des assauts de la concurrence. Il s'agit alors de proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle.

La focalisation peut tout d'abord consister en un prolongement extrême des stratégies de sophistication (trajectoire 5) et d'épuration (trajectoire 1). On peut ainsi se focaliser sur une clientèle particulièrement aisée, en lui proposant un écart de valeur et de prix considérable par rapport à l'offre de référence, ou au contraire s'adresser aux moins fortunés, qui n'ont pas des moyens suffisants pour acquérir

Début 2005, Free était devenu le numéro deux français de l'accès à Internet, avec plus de 1 million de clients en ADSL et 17 % de part de marché, derrière l'opérateur historique France Telecom mais loin devant les autres concurrents. Le chiffre d'affaires de Iliad avait atteint les 491 millions d'euros en 2004, en croissance de 68 % par rapport à 2003. Free représentait les deux tiers de ce chiffre, mais les autres activités du groupe connaissaient également une très forte croissance.

Cette expansion effrénée provoquait cependant quelques déboires pour les clients. Si entre 2002 et 2004, le nombre d'abonnés ADSL de Free avait été multiplié par cinq cent, le service clientèle n'avait pas crû en conséquence. De fait, les délais d'activation des lignes et de remplacement des vieux modems par des Freebox ou encore le temps d'attente pour obtenir le service de support téléphonique pouvaient être très longs, au point de décourager certains clients. Soucieux de s'affranchir le plus possible de sa dépendance vis-à-vis du réseau de France Telecom, les investissements prioritaires de Free concernaient avant tout son infrastructure technologique (un réseau de 12 000 kilomètres de fibres optiques, près de 2000 serveurs et routeurs, ajout de nouvelles fonctionnalités à la Freebox) et non le service clientèle ou la publicité. Le maintien de l'abonnement à 29,99 euros, malgré la multiplication de la vitesse par trente et l'ajout du téléphone et de la télévision, semblait être à ce prix.

Parti d'une simple offre d'accès à Internet à bas prix en 1999, Free avait bouleversé l'offre de référence du marché, au point de se retrouver cinq ans plus tard positionné comme un fournisseur haut de gamme. Free était plus cher que ses concurrents qui en étaient restés à une offre d'accès à Internet (comme AOL), mais proposait un service beaucoup plus élaboré qui le plaçait en concurrence non seulement avec France Telecom pour Internet et pour la téléphonie, mais aussi avec le satellite ou le câble pour la télévision. Petite société cotée en Bourse, Free était confronté à de puissantes multinationales, mais sa stratégie avait modelé le paysage français de l'Internet à haut débit, qui était devenu le moins cher et le plus concurrentiel d'Europe.

Sources : iliad.fr ; *Les Echos*, 17 décembre 2003 et 12 février 2005 ; *lexpansion.com* ; *Le Monde*, 12 novembre 2004.

Questions

1. En référence au schéma 5.3, en quoi peut-on dire que Free suit une stratégie hybride ?
2. Que conseilleriez-vous aux concurrents de Free ?

les produits de la concurrence. Dans un cas on aboutit aux produits et aux services de luxe, comme les palaces, les vols en première classe ou les vêtements de haute couture, dont le marché mondial est limité à quelques milliers de privilégiés. L'autre extrême correspond à des offres minimalistes, réservées aux clients les plus démunis, comme le vin en brique ou les transports internationaux en autocar.

La stratégie de focalisation peut également s'appuyer sur une différenciation qualitative, qui consiste à se spécialiser sur une clientèle dont les besoins sont particuliers. On peut citer par exemple les vêtements pour femmes enceintes, les voiturettes sans permis ou encore les véhicules pour aéroports.

Dans tous les cas, la focalisation doit respecter quelques conditions de réussite :

- Le marché doit être d'une taille suffisamment réduite pour ne pas attirer les concurrents plus puissants. Le volume des ventes ne doit pas permettre à une grosse entreprise de couvrir ses frais de structure. De fait, l'entreprise qui choisit la focalisation est obligée de conserver une taille modeste, mais cela la protège de ses puissants concurrents.

- Les actifs permettant de répondre aux besoins de la cible retenue doivent être spécifiques : technologie propriétaire, machines spéciales, réseau de distribution dédié, etc. Si les concurrents qui s'adressent au marché général peuvent utiliser leurs ressources génériques pour intervenir sur la niche, celle-ci n'est pas protégée.
- Il est essentiel de bien identifier quel segment de clientèle est visé par la focalisation, de mesurer sa taille, son évolution et de bien comprendre ses besoins. Il est possible de s'adresser simultanément à plusieurs segments, mais cela nécessite la construction de plusieurs offres adaptées, voire de capacités stratégiques dédiées.
- Une niche judicieusement choisie est protégée des concurrents qui s'affrontent sur le marché général, mais elle peut très bien être convoitée par plusieurs entreprises de petite taille – ou par des divisions spécialisées d'organisations plus vastes. Il existe ainsi plusieurs dizaines de concurrents sur le marché des montres mécaniques de luxe. En fait, on peut retrouver au niveau d'une seule niche les différentes trajectoires figurant sur l'horloge stratégique, certains concurrents cherchant une différenciation encore plus élaborée, alors que d'autres peuvent viser l'épuration (relative) ou la stratégie de prix (mais pas de volume).
- La plupart des nouvelles entreprises débutent par une stratégie de focalisation, qui leur permet, avec des moyens limités, de ne pas subir les assauts des concurrents établis. Cependant, au bout de quelque temps, il devient souvent nécessaire d'abandonner la focalisation, qui n'offre pas assez de perspectives de croissance. La transition vers une autre stratégie générique, par exemple une différenciation, doit alors être menée avec beaucoup de soin, car le brusque accroissement de clientèle implique toujours une recomposition de la structure de financement de l'entreprise, et en particulier l'appel à de nouveaux actionnaires.
- Les avantages de la focalisation doivent être très régulièrement vérifiés, car la situation concurrentielle peut changer. Les différences entre segments peuvent s'éroder et de nouveaux concurrents peuvent faire irruption. À l'inverse, l'évolution des besoins peut pousser à une resegmentation et à la création de nouvelles niches.

5.4 Conserver l'avantage concurrentiel

Comme nous l'avons déjà évoqué dans la section 5.3, la pérennité de l'avantage concurrentiel est une question cruciale. Est-il possible de construire un avantage concurrentiel qui puisse être conservé au cours du temps ? Plusieurs points de vue existent. Dans cette section, nous présentons les arguments en faveur de la pérennité. Dans la section 5.5, nous envisagerons l'inverse : le fait que les organisations sont confrontées à un monde de plus en plus turbulent et incertain, dans lequel le maintien de l'avantage concurrentiel est impossible.

Une partie des arguments que nous allons développer ci-après s'appuie sur la section 3.4.3 du chapitre 3, dans laquelle nous avons traité de la robustesse des capacités stratégiques. Nous avons vu que les capacités stratégiques peuvent être robustes – c'est-à-dire difficiles à imiter par les concurrents – si elles sont complexes, ambiguës et encastrées dans la culture. Cette constatation est renforcée lorsqu'on s'intéresse à la pérennité des stratégies génériques.

5.4.1 Conserver un avantage de prix

Nous avons vu plus haut que l'obtention et le maintien d'un avantage de prix implique la construction d'un avantage de coûts. Or, un tel avantage est difficile à atteindre :

- Une organisation qui poursuit une stratégie de prix doit accepter des *marges unitaires réduites*, qui peuvent être éventuellement compensées par une augmentation de son volume de ventes.
- Il convient de se préparer – si nécessaire – à mener et à gagner une guerre des prix[9], ce qui implique de bénéficier d'une meilleure position de coûts (voir ci-après) ou de réserves financières plus importantes, permettant de supporter des pertes à court terme dans le but de décourager les concurrents sur la durée. On peut remarquer qu'en permettant aux clients de comparer beaucoup plus aisément les offres, Internet a provoqué une recrudescence des guerres de prix.
- Les avantages de coûts peuvent résulter de *capacités organisationnelles spécifiques* qui permettent d'améliorer l'efficience tout au long de la chaîne de valeur[10]. Porter[11] définit le concurrent qui pratique la domination par les coûts comme « *Le* producteur dont les coûts sont les plus faibles [...] un producteur à bas coûts doit trouver et exploiter toutes les sources d'avantage de coûts » (voir dans le chapitre 3 la section 3.3 et le schéma 3.3). Cela peut consister à s'approvisionner en matières premières à un prix inférieur à celui des concurrents, à produire de manière plus rentable qu'eux, à s'implanter dans des pays où les coûts de main-d'œuvre sont plus faibles ou à utiliser des réseaux de distribution plus efficients. Une entreprise qui achète de grandes quantités d'un composant ou d'une matière première est ainsi capable d'obtenir des tarifs inférieurs, son pouvoir de négociation lui permet de s'assurer que les délais de livraison seront respectés (ce qui l'autorise à réduire ses stocks) et ses acheteurs bénéficient d'une accumulation d'expérience plus rapide. L'important pour une entreprise qui souhaite exploiter au mieux la courbe d'expérience consiste donc à concentrer son apprentissage sur les étapes de la chaîne de valeur qui lui permettront de réduire ses prix. Il n'est pas pertinent de chercher à réduire le coût de fonctions qui n'ont pas d'impact sur les prix, tout comme il est inutile de se concentrer sur des gains de coûts que les concurrents pourront rapidement imiter. Il est donc essentiel de repérer sur quelles étapes de la chaîne de valeur les concurrents sont les plus vulnérables, du fait d'une part de marché relative significativement plus faible ou de coûts intrinsèquement plus élevés, liés par exemple à leur implantation géographique.
- On peut également se focaliser sur des segments de clientèle qui recherchent avant tout les prix les plus bas. Le succès des marques distributeurs proposées par les supers et hypermarchés est caractéristique de cette démarche : ils peuvent pratiquer des prix bas pour des produits semblables car ils n'ont pas à supporter les coûts de structure et de publicité des grandes marques. Il existe cependant un risque, celui de se focaliser tellement sur la réduction des coûts que la valeur créée pour le client finisse par être inférieure à celle que l'on peut trouver chez les concurrents. Dans ce cas, la stratégie de prix évolue vers une stratégie d'épuration. Cela correspond à une stratégie qui se situe quelque part entre les trajectoires 1 et 2.

5.4.2 Conserver un avantage de différenciation

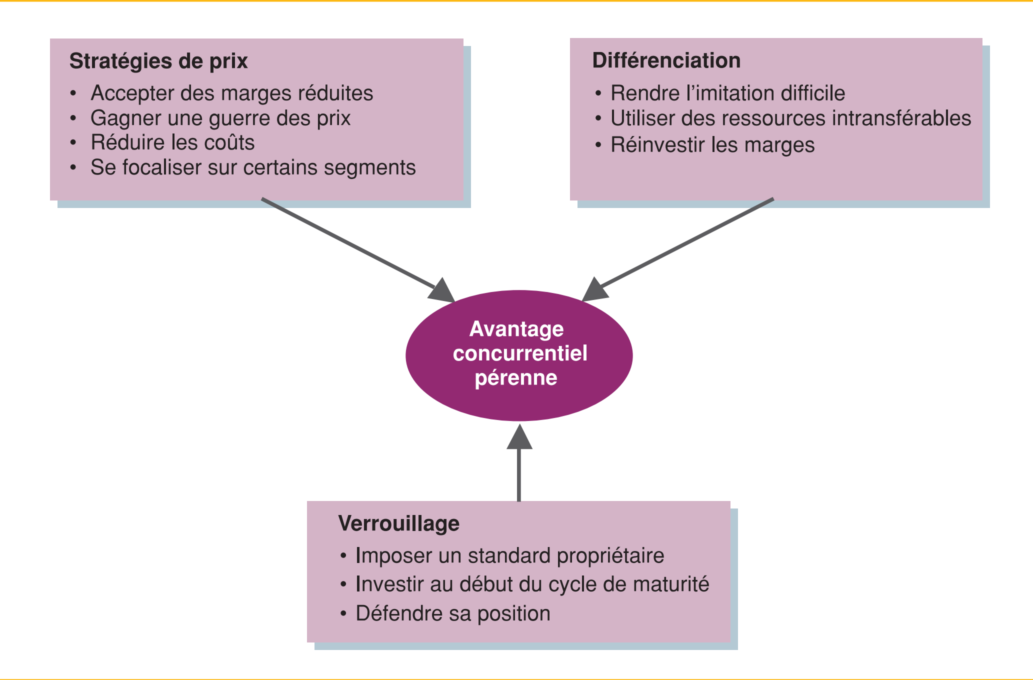
Les managers affirment généralement que la différenciation est la stratégie générique de leur organisation, le plus souvent parce qu'ils la confondent avec la simple idée « d'être différent », ce qui évidemment ne suffit pas. Il est peu pertinent de construire une différenciation sur des critères que les concurrents peuvent aisément imiter ou que les clients ne valorisent pas. Dans l'illustration 5.3 par exemple, l'investissement réalisé par le fabricant de biscuits dans un nouvel outillage aurait pu être immédiatement imité par les concurrents, même s'il avait effectivement créé de la valeur pour le client en permettant de proposer un produit significativement différent. De même, un cabinet d'audit comptable qui propose des services relativement standardisés peut éprouver de grandes difficultés à se différencier en se fondant sur de simples variations de ses procédures établies, car celles-ci peuvent rapidement être copiées. Cela ne signifie pas que ces innovations sont inutiles. Elles peuvent au contraire se révéler essentielles pour contrecarrer les stratégies des concurrents. Elles ne permettent cependant pas d'établir une différenciation durable, qui doit nécessairement être fondée sur des facteurs difficilement imitables. Pour un cabinet d'audit, cela passe par exemple par la construction de relations personnelles entre les managers ou les associés du cabinet et les dirigeants des entreprises clientes, de manière à s'assurer que les services proposés sont intimement liés à leurs besoins. Pour le fabricant de biscuits, mieux vaut construire une marque forte et garantir aux distributeurs un niveau de service élevé : strict respect des délais de livraison, réponse immédiate aux attentes, suivi précis des commandes, etc.

Le plus souvent, la pérennité de la différenciation ne repose donc pas sur un facteur unique mais sur un agencement complexe d'activités, de relations et de ressources tout au long des différentes étapes de la chaîne de valeur, qui constituent en fait la capacité stratégique de l'organisation. Nous avons déjà évoqué ce point dans la section 3.4.3 du chapitre 3.

En dehors des situations où l'organisation dispose de ressources uniques – que ses concurrents ne pourront pas obtenir –, la pérennité de la différenciation[12] repose sur les points suivants (voir le schéma 5.5 et l'illustration 5.7) :

- Les *difficultés d'imitation*. Nous avons déjà détaillé les caractéristiques d'une stratégie difficilement imitable (complexité, ambiguïté, encastrement dans la culture) dans la section 3.4.3 du chapitre 3.
- Certaines ressources ou compétences peuvent se révéler *intransférables*, c'est-à-dire impossibles à transposer dans d'autres organisations. Un laboratoire pharmaceutique peut retirer un avantage déterminant grâce à la qualité de ses chercheurs, tout comme un club de football grâce à ses joueurs vedettes. Cependant, ces précieux actifs peuvent être captés par les concurrents : ils sont transférables. Ce n'est pas le cas de certains critères de différenciation :
  - Des *actifs intangibles*, comme une marque ou une réputation. Lorsqu'un concurrent acquiert une entreprise qui bénéficie d'une excellente réputation, celle-ci peut être mise en cause par les clients du fait du changement de propriétaire.
  - Les *coûts de transfert* : lorsque le coût associé au changement de fournisseur est excessif aux yeux des clients, le simple fait de proposer une offre comparable ne suffira pas à les attirer.

Schéma 5.5 La robustesse de l'avantage concurrentiel



– La *cospécialisation* : si les ressources et compétences d'une organisation sont intimement liées à celles de ses clients – par exemple dans le cadre d'une stratégie d'externalisation –, le transfert vers un autre partenaire peut se révéler extrêmement problématique.

- Une organisation qui bénéficie d'une *structure de coûts* inférieure à celle de ses concurrents peut décider de ne pas baisser ses prix en conséquence, mais au contraire de conserver des marges élevées pour investir dans la recherche et développement ou dans le marketing. C'est par exemple le choix qu'ont fait Kellogg's et Mars. Lorsqu'une entreprise met au point un procédé de fabrication significativement moins coûteux que celui de ses concurrents, son intérêt n'est pas nécessairement d'abaisser ses prix. En effet, si elle exclut la plupart des concurrents du marché en pratiquant des tarifs inférieurs à leur prix de revient, elle court le risque de voir le prix de marché descendre au niveau de ses propres coûts et donc éroder ses marges. Il peut être plus pertinent de maintenir les prix juste au-dessus des coûts des concurrents. Leur difficulté à réaliser des profits sert alors de rempart à la baisse des prix. On cherche ainsi non pas une part de marché, mais une part des profits. Historiquement, cette approche a notamment été utilisée par le fabricant de skis Salomon.
- À l'inverse, rappelons une nouvelle fois que si elles ne s'accompagnent pas d'une réflexion stratégique, les réductions de coûts risquent d'empêcher l'organisation de déployer une stratégie de différenciation. C'est notamment le cas

Illustration 5.7

Conserver une différenciation : les vins français ripostent à l'assaut des vins du Nouveau Monde

Une différenciation réussie doit s'appuyer sur ce que les clients valorisent.

En 2001, la domination traditionnelle des vins français à l'exportation était gravement érodée par le succès des vins dits « du Nouveau Monde » (Australie, Chili, Afrique du Sud, Argentine, États-Unis, Nouvelle Zélande). Sur le marché britannique, premier marché extérieur des vins français, les vins du Nouveau Monde représentaient désormais 37 % des ventes en valeur, soit une progression de 125 % par rapport à 1995, essentiellement au détriment des vins français. Sur le segment des vins à plus de 8 euros, les vins australiens étaient même en tête des ventes.

Le succès des vins du Nouveau Monde auprès des distributeurs pouvait s'expliquer par toute une série de facteurs. Leur qualité était constante, à l'inverse des vins français, qui variaient beaucoup selon l'année et l'origine. De plus, alors que les producteurs français avaient toujours mis en avant l'importance du terroir d'origine, chaque pays du Nouveau Monde s'était présenté comme une seule région viticole produisant plusieurs cépages tels que le merlot ou le chardonnay. Cela permettait d'éviter la difficulté que rencontrait la très grande majorité des clients des vins français, incapables de situer tel château du Médoc par rapport à tel village du Mâconnais.

La dégradation des exportations de vins déclencha une vive réaction en France. En 2001, le gouvernement chargea un comité d'experts d'étudier le problème. Les conclusions de ce comité choquèrent les puristes. Leur rapport recommandait en effet de mener la riposte sur deux fronts : d'une part améliorer la qualité des vins d'appellation d'origine contrôlée (AOC) et d'autre part créer une nouvelle catégorie, les vins de cépage des pays de France, produits et assemblés aux normes de la compétition internationale, sur la base d'une liste de cépages et non plus de terroirs. L'intention n'était certainement pas d'abandonner le système des AOC, mais au contraire de le renforcer en créant une autre catégorie plus générique. Cette proposition correspondait cependant à une évolution radicale par rapport à la tradition vinicole française, dans laquelle l'AOC était la seule expression légale de la noblesse d'un terroir. Le problème majeur de l'AOC était qu'au sein de la même appellation, on pouvait parfois trouver des vins de qualité très disparate. Si cette imprédictibilité des vins français faisait tout leur charme auprès des connaisseurs, elle se révélait exaspérante pour le consommateur moyen, furieux de ne pas avoir obtenu la qualité pour laquelle il avait payé. À l'inverse, les producteurs de vins du Nouveau Monde avaient délibérément construit leur approche en partant du consommateur, non du terroir. Il s'agissait en général de grandes entreprises qui composaient le style, la qualité et le goût de leurs vins à partir d'études de marché auprès des clients, puis achetaient le raisin qui leur était nécessaire et obtenaient ainsi un produit standardisé mais de qualité constante.

Cette approche était très exactement celle que préconisait le comité d'experts français avec la création des vins de cépage : la mise sur le marché d'une demi-douzaine de marques de vin français aisément identifiables par le client norvégien, texan ou singapourien, qui viendraient concurrencer les désormais fameux Jacob's Creeks australiens ou Turning Leaf californiens.

Sources : adapté du *Financial Times*, 11 février et 3 et 4 mars 2001 ; *The Independent*, 4 août 2003 ; *Les Echos*, 10 septembre 2003.

Questions

1. Quelles sont les raisons du succès des vins du Nouveau Monde ? Ce succès peut-il être pérennisé (voir la section 5.4.2) ?
2. Quels conseils pourriez-vous donner aux producteurs français afin de contrer les vins du Nouveau Monde ?

dans beaucoup d'organisations (privées ou publiques) qui ont fait le choix d'externaliser leurs systèmes d'information uniquement pour en réduire le coût, ce qui implique que plus personne ne s'interroge sur la manière dont les stratégies concurrentielles pourraient être transformées par ces systèmes, désormais uniquement jugés à l'aune de leurs coûts (voir la section 9.3 dans le chapitre 9).

5.4.3 Le verrouillage du marché

Une autre manière de concevoir la pérennité des stratégies de prix ou de différenciation est la notion de **verrouillage**[13], qui consiste pour une organisation à imposer au marché sa technologie ou sa démarche, jusqu'à en faire un *standard* de l'industrie. IBM a fondé historiquement son succès sur cette approche, tout comme Microsoft (avec le MS-DOS puis Windows) ou Intel (avec sa gamme Pentium). Il convient de souligner que les technologies qui accèdent au rang de standard ne sont pas nécessairement les meilleures sur le plan technique. Parmi les contre-exemples célèbres, on peut rappeler que l'Apple OS du Macintosh était indiscutablement supérieur au MS-DOS du PC, tout comme le standard de magnétoscope VHS de JVC était moins perfectionné que son concurrent malheureux, le Betamax de Sony. La performance technologique n'est donc pas la clé du verrouillage d'un marché. L'ambition est plus vaste : il s'agit de redéfinir l'architecture de l'industrie autour du standard, de telle manière que la plupart des organisations présentes soient contraintes de fonder leur prospérité sur son adoption. C'est ainsi que de nombreuses sociétés de logiciel ont développé des produits pour le système Windows et les processeurs Intel, réduisant de fait l'attractivité et la légitimité des standards concurrents.

*Le **verrouillage** consiste pour une organisation à imposer au marché sa technologie ou sa démarche, jusqu'à en faire un standard de l'industrie*

Pour verrouiller une industrie à l'aide d'un standard, plusieurs critères sont nécessaires (voir le schéma 5.5) :

- La première condition est l'obtention d'une *part de marché dominante*. Il est probable que les autres organisations n'acceptent de se conformer à un standard qu'à la condition qu'il leur assure d'incontestables débouchés. La victoire du MS-DOS sur l'Apple OS nous rappelle que la prolifération rustique l'emporte toujours sur le raffinement sélectif.
- Cette première condition peut cependant sembler tautologique : la définition d'un standard permettant de dominer le marché est censée reposer sur la domination préalable du marché. En fait, il convient d'ajouter une dimension temporelle à ce raisonnement. L'essentiel pour une organisation qui souhaite imposer un standard consiste à obtenir une position dominante dans les toutes premières phases de développement de l'industrie : c'est une des dimensions de l'*avantage au premier entrant* (voir la section 3.3 du chapitre 3). La volatilité fréquente dans les marchés immatures peut permettre à des organisations dont c'est le seul objectif – au-delà de la performance technique, de la qualité de service ou de la rentabilité – de s'emparer le plus vite possible d'une part de marché dominante. C'est l'approche qu'ont utilisée Microsoft et Intel. Il s'agit donc de s'imposer au *démarrage du cycle de maturité* de l'industrie, voire avant : de plus en plus souvent, les entreprises tentent de définir les standards avant même leur lancement, afin d'éviter des guerres aussi longues que coûteuses. On peut citer le standard

APS dans la photographie ou le DVD, qui ont résulté d'un accord préalable entre constructeurs et non d'un conflit ouvert sur le marché.

- Une fois qu'un standard obtient une position dominante, il bénéficie d'une *boucle de rétroaction positive* : plus nombreux sont les clients et les concurrents ayant adopté le standard, plus ceux qui ne l'ont pas encore rejoint sont tentés de le faire. Personne ne souhaite être le seul à utiliser un standard, tout le monde veut adhérer au standard dominant. Pour les concurrents, il s'agit d'assurer leurs débouchés. Pour les clients, c'est une manière de limiter le risque de leur investissement.
- Lorsqu'une entreprise a réussi à imposer son standard à l'industrie, elle détient un avantage concurrentiel particulièrement précieux, qu'elle cherchera généralement à protéger de manière agressive. Microsoft a ainsi été accusé par les tribunaux d'abuser de sa capacité à verrouiller son marché à l'aide de Windows.
- Étant donné que le verrouillage s'appuie plus sur la force du nombre et sur le formatage des habitudes que sur des critères objectifs de qualité, un standard dominant peut se révéler remarquablement pérenne, même lorsque sa performance technique est largement dépassée. On peut citer le cas des claviers d'ordinateurs, dont la disposition a été conçue à l'origine sur les machines à écrire afin de ralentir la vitesse de frappe des utilisateurs, de manière à éviter un blocage du mécanisme. Les ordinateurs actuels ne sont plus du tout concernés par ce problème technique mais – afin de ne pas perturber les utilisateurs – les constructeurs continuent à employer des claviers au standard AZERTY (en France) ou QWERTY (dans la plupart des autres pays), plutôt que des dispositions qui permettraient pourtant une bien meilleure vitesse de frappe[14].

L'illustration 5.8 montre comment deux entreprises ont réussi à verrouiller leur industrie[15].

5.5 Les stratégies concurrentielles en environnement hypercompétitif[16]

Comme nous l'avons vu dans la section 3.3.2 du chapitre 3, beaucoup d'organisations privées et publiques sont confrontées à des situations turbulentes, incertaines et imprévisibles, dans lesquelles la concurrence est de plus en plus âpre. Nous avons qualifié ce type d'environnement d'*hypercompétitif*. Alors que la concurrence dans un environnement relativement stable consiste avant tout à construire et à conserver un avantage concurrentiel difficile à imiter (voir la section 5.4 ci-dessus), les organisations confrontées à un environnement hypercompétitif doivent admettre que tout avantage ne peut être que temporaire. Dans ce contexte, les stratégies concurrentielles reposent sur la vitesse, sur la flexibilité, sur l'adaptabilité, sur l'innovation et sur la capacité à rompre le statu quo. Cette section est consacrée à ces différentes manœuvres et à la manière de les contourner (voir le schéma 5.6).

5.5.1 Le repositionnement

Une des manières de surmonter les pressions hypercompétitives consiste à se repositionner sur l'horloge stratégique (voir le schéma 5.3). Une organisation qui

Illustration 5.8

Dolby et Visa verrouillent leur marché

Pour imposer un standard, il faut disposer d'une marque reconnue, de relations étroites avec d'autres entreprises et de la volonté de les protéger.

Dolby

Dolby était le spécialiste des technologies audio dont le nom apparaissait sur la quasi-totalité des génériques de film, des téléviseurs ou des chaînes stéréo. Il s'agissait d'une société non cotée dont le chiffre d'affaires dépassait les 140 millions d'euros et dont les bénéfices étaient qualifiés de « substantiels ». L'essentiel des revenus de Dolby provenait des licences de ses technologies audio, que l'entreprise avait accordées à environ 500 entreprises de biens de grande consommation, dont la plupart des grands fabricants japonais d'électronique. En vingt ans, ces licenciés avaient vendu près de 800 millions d'appareils utilisant les technologies de Dolby, protégées par de nombreux brevets et reconnues grâce à une habile politique de marque.

Par ailleurs, un tiers des revenus de Dolby provenait du développement de systèmes utilisés par le cinéma, que ce soit en studio ou dans les salles. Selon les responsables de Dolby, cela permettait de rester en contact avec la création cinématographique et de glaner des idées pouvant avoir des applications pour les clients.

Dolby utilisait également son excellent réseau de partenariats afin de diffuser des produits complémentaires aux siens, développés par d'autres entreprises.

Visa

Fin 2003, Mastercard International intenta un procès contre Visa aux États-Unis afin de bloquer l'instauration d'un « droit d'interruption de service ». Cette nouvelle procédure permettait à Visa de faire subir des pénalités financières prohibitives à ses cent principaux émetteurs si jamais ils diminuaient leur volume de transactions. L'avocat de Mastercard analysait la situation de la manière suivante : « Les intentions de Visa sont claires : au lieu de développer des programmes à valeur ajoutée et des solutions qui bénéficient aux émetteurs, aux commerçants et aux consommateurs, ils cherchent à verrouiller leur position dominante sur les transactions en magasin en pénalisant les membres de leur réseau qui voudraient les quitter. Ils veulent instaurer une procédure d'intimidation afin de rendre le changement de marque virtuellement impossible. C'est comme si une compagnie aérienne annonçait à ses passagers au milieu d'un vol que s'ils désirent utiliser une autre compagnie au cours des dix prochaines années, ils devront payer une forte amende rien que pour pouvoir descendre de l'avion. Ce n'est rien d'autre qu'une manœuvre à peine déguisée visant à empêcher toute concurrence et à enfermer des clients qu'ils risqueraient de perdre. Cette procédure, qui cherche à contraindre injustement la liberté de choix des émetteurs, n'est pas fondée sur un attachement légitime à la marque. En contournant la concurrence, elle finira nécessairement par pénaliser les consommateurs. Les institutions financières qui émettent des cartes Mastercard et Visa devraient avoir le droit de prendre des décisions fondées sur leur propre évaluation du pouvoir de la marque, de la qualité de service et d'autres facteurs de concurrence qui peuvent bénéficier à leurs clients. Au lieu de cela, la procédure de Visa fixe des pénalités prohibitives et érige des barrières à la sortie qui limitent drastiquement les options des émetteurs ».

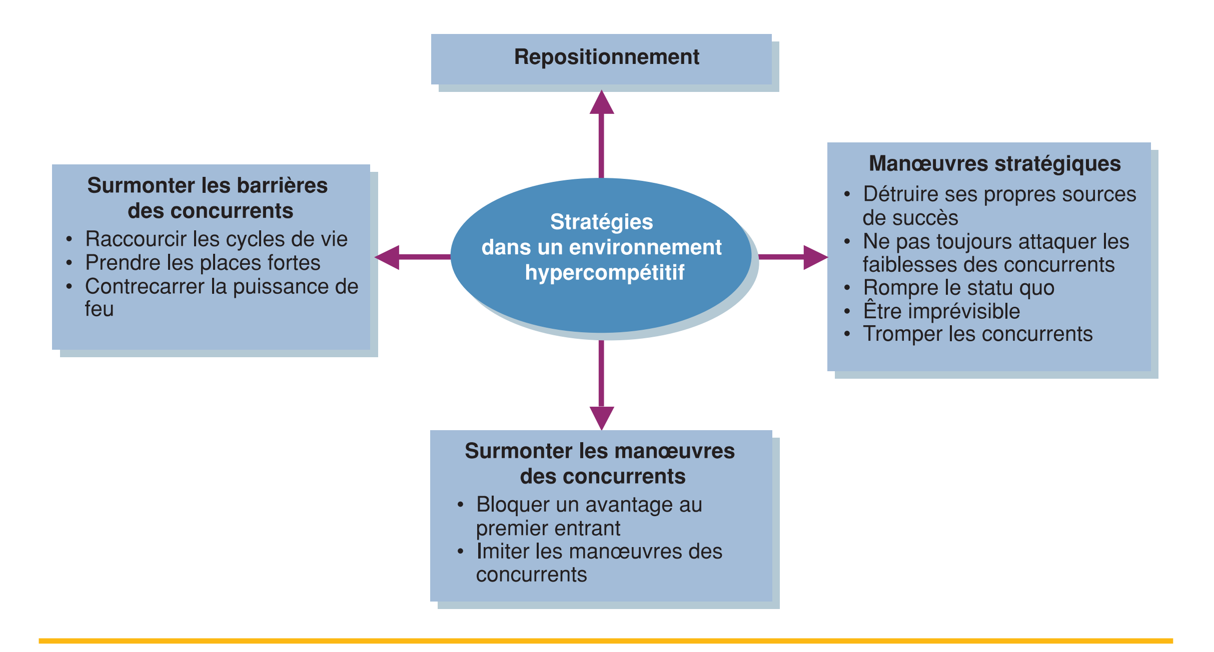
Sources : adapté du *Financial Times*, 6 février 2001 ; *Business Wire*, 18 septembre 2003.

Questions

1. En utilisant les sections 5.4.2 (sur la manière de maintenir la différenciation) et 5.4.3 (sur le verrouillage des marchés), identifiez de quelle manière Dolby et Visa tentent de maintenir leur avantage concurrentiel.
2. Que pourraient faire leurs concurrents pour riposter à cette situation de verrouillage ?

suit par exemple les trajectoires 1 ou 2 peut ainsi tenter d'introduire un certain degré de sophistication sans pour autant accroître son prix, ce qui correspond à un repositionnement sur la trajectoire 3. Bien entendu, ce nouveau positionnement risque d'être imité par les concurrents, ce qui impose de concevoir de nouvelles sources de différenciation. L'agilité[17] est donc essentielle.

Schéma 5.6 **Mouvements stratégiques et construction de barrières**



5.5.2 Surmonter les manœuvres des concurrents

Il existe un grand nombre de manœuvres concurrentielles qui fonctionnent dans un environnement stable, mais qui peuvent être surmontées dans un contexte hypercompétitif :

- *Bloquer un avantage au premier entrant*. Une entreprise peut tenter d'obtenir un avantage au premier entrant, par exemple en lançant un nouveau produit avant tous ses concurrents. Cette attitude de pionnier peut procurer de considérables avantages[18], notamment en termes de verrouillage du marché (voir la section 5.4.3 ci-dessus). Les concurrents ne doivent donc pas laisser à un pionnier le temps d'établir un nouveau produit ou une nouvelle approche. Plutôt que de lancer une imitation du nouveau produit, ils peuvent ainsi avoir intérêt à en proposer une version plus perfectionnée, afin d'établir une sophistication leur permettant de dépasser ou de contourner le pionnier. Réciproquement, ils peuvent choisir une approche d'épuration afin de s'emparer des segments d'entrée de gamme, construire ainsi une base de clientèle rentable, puis envahir le marché principal du pionnier.
- *Imiter les manœuvres des concurrents*. Certains concurrents peuvent tenter d'échapper à la pression hypercompétitive en développant de nouveaux produits ou en pénétrant sur de nouveaux marchés. Nous reviendrons en détail sur ces orientations stratégiques dans le chapitre 7 (voir la section 7.2). Cependant, si ces manœuvres peuvent être aisément imitées, les concurrents se trouveront

confrontés à une situation semblable à celle à laquelle ils ont tenté d'échapper sur leur marché d'origine.

5.5.3 Surmonter les barrières des concurrents

Les concurrents peuvent également tenter de construire des barrières afin d'empêcher d'autres organisations de pénétrer sur leur domaine réservé ou de faire en sorte qu'ils échouent s'ils y parviennent. Cependant, là encore, cette approche peut être surmontée dans un environnement hypercompétitif :

- *Raccourcir les cycles de vie*. Dans le chapitre 3 (voir la section 3.3) et dans la section 5.4.2 ci-dessus, nous avons vu comment les entreprises peuvent tenter d'asseoir leur avantage concurrentiel sur la *robustesse* de leurs ressources et compétences. Cependant, sur les marchés où les évolutions technologiques sont rapides, ce type d'avantage concurrentiel peut rapidement s'éroder du fait d'une obsolescence précoce des savoir-faire et d'un raccourcissement des cycles de vie. De fait, certains concurrents peuvent ainsi bénéficier d'un avantage difficilement imitable, mais seulement pendant un court laps de temps.
- *Prendre les places fortes*. Une entreprise peut tenter de dominer une zone particulière – que ce soit une région géographique ou un segment de marché – afin d'y détenir un pouvoir de marché incontestable. Cependant, ces *places fortes* peuvent être envahies. Les concurrents peuvent par exemple utiliser les économies d'échelle qu'ils ont obtenues sur d'autres marchés pour pénétrer dans la place forte. C'est l'approche qu'ont suivie les Japonais sur le marché de l'automobile dans les années 1970, puis sur celui des semi-conducteurs dans les années 1980. Au fur et à mesure que les marchés se globalisent, ce phénomène est de plus en plus fréquent. Au sein de sa place forte, une entreprise peut également avoir établi des coûts de transfert élevés pour ses clients. Là encore, cette protection peut être réduite à néant si les envahisseurs sont disposés à pratiquer des prix particulièrement bas, à distribuer des échantillons de leurs produits, voire à offrir gratuitement des services complémentaires. Ils doivent pour cela disposer des ressources nécessaires, ce qui implique le plus souvent qu'ils détiennent eux aussi une position dominante sur leur propre place forte. On peut remarquer qu'une bonne manière de dissuader un concurrent d'envahir une place forte consiste justement à menacer d'envahir la sienne. Cette stratégie du « œil pour œil » est typique de marchés tels que le ciment ou la sidérurgie, dans lesquels l'ajout d'une capacité de production supplémentaire est préjudiciable à l'ensemble des concurrents. Il est également possible de tenter de construire des places fortes en contrôlant les réseaux de distribution. Les nouveaux entrants peuvent contourner cette stratégie en établissant de nouveaux canaux : vente par correspondance plutôt que magasins, vente en ligne plutôt que distributeurs, etc. L'acquisition d'une partie des réseaux de distribution existants peut également permettre de renverser ce type de place forte.
- *Contrecarrer la puissance de feu*. Certains concurrents peuvent disposer de substantielles réserves de ressources (ce que l'on appelle quelquefois leur *puissance de feu*) permettant de soutenir une longue guerre concurrentielle (comme nous l'avons vu dans la section 5.4.1 ci-dessus). Cette puissance de feu peut correspondre à plusieurs types de ressources. Il peut s'agir de ressources

financières, mais aussi de la capacité à mobiliser des talents ou à intervenir à une échelle globale, ce qui permet d'acquérir un niveau de connaissance inaccessible pour les concurrents locaux et d'affecter les investissements là où ils sont le plus à même de porter leurs fruits. Cependant, certaines entreprises de taille modeste ont trouvé un moyen de contrecarrer ce type de barrière. Elles peuvent se spécialiser sur des niches de marché afin d'éviter une concurrence frontale avec les géants. Elles peuvent également se regrouper afin de construire une puissance de frappe comparable à celle des groupes intégrés. On peut évoquer le cas des groupements de distributeurs tels que Leclerc ou Intermarché qui sont capables de concurrencer Carrefour ou Auchan.

5.5.4 Réussir une stratégie hypercompétitive

Le message général des sections précédentes est que les concurrents finissent toujours par contrecarrer les fondements de l'avantage concurrentiel, quels qu'ils soient : différenciation, vitesse, construction de places fortes, mobilisation de ressources, etc. Dans ces conditions, on ne peut que conseiller aux managers de repenser intégralement leur approche de la stratégie[19]. Il n'est plus possible de planifier des positions pérennes liées à la maîtrise durable d'un avantage concurrentiel. Au contraire, la planification à long terme risque de détruire l'avantage concurrentiel car elle allonge les délais de réponse. Dans un environnement hypercompétitif, les organisations doivent apprendre à faire mieux et plus vite que leurs concurrents, mais si tout le monde y parvient, le niveau de concurrence sera encore exacerbé et l'obtention d'un avantage encore plus improbable. Certains principes inconfortables – voire paradoxaux – émergent de cette constatation :

- Tout avantage n'est qu'éphémère et finit nécessairement par s'éroder, une stratégie pertinente est toujours imitée et *une bonne idée ne peut jamais être une bonne idée longtemps*. Cependant, un avantage à long terme peut résulter d'une *succession d'avantages temporaires*.
- Maintenir obstinément un avantage passé peut empêcher de développer les nouvelles conditions de succès. Un leader doit être capable de *détruire délibérément la stratégie qui l'a conduit au succès* plutôt que de mourir avec elle. Afin d'assurer leur pérennité, les entreprises doivent être préparées à détruire les fondements de leur propre avantage concurrentiel[20].
- Il faut *éviter d'attaquer systématiquement les faiblesses des concurrents*. Si un concurrent finit par être habitué à ce type d'attaque, il peut les anticiper et apprendre à les contrecarrer.
- Plutôt que de tenter d'élaborer et de déployer un plan magistral capable de remettre en cause toute la stratégie établie, mieux vaut *multiplier les initiatives modestes* qui contribuent chacune à infléchir l'orientation générale. L'objectif à long terme est ainsi moins aisément discernable par les concurrents et la liberté de mouvement est beaucoup plus grande.
- *Rompre le statu quo* est un comportement stratégique et non une provocation sans fondement. La capacité à constamment « casser le moule » peut devenir une compétence fondamentale.
- *La prédictibilité est dangereuse* : si le comportement d'une entreprise est prévisible, ses manœuvres seront nécessairement anticipées par les concurrents.

La surprise est donc essentielle. Dans ces conditions, l'imprévisibilité et l'irrationalité – au moins apparente – peuvent être préférables. Les managers doivent éviter d'utiliser des schémas de comportement convenus et des stratégies gagnantes maintes fois répétées. L'imprévisibilité et l'incohérence doivent cependant être gérées avec précaution en interne.

- Il peut être particulièrement utile de *tromper les concurrents* sur les intentions stratégiques réelles. On peut pour cela s'inspirer de la théorie des jeux (voir la section 5.7 ci-dessous) et afficher des manœuvres qui relèvent avant tout du bluff, le déploiement des stratégies effectives bénéficiant alors de l'effet de surprise.

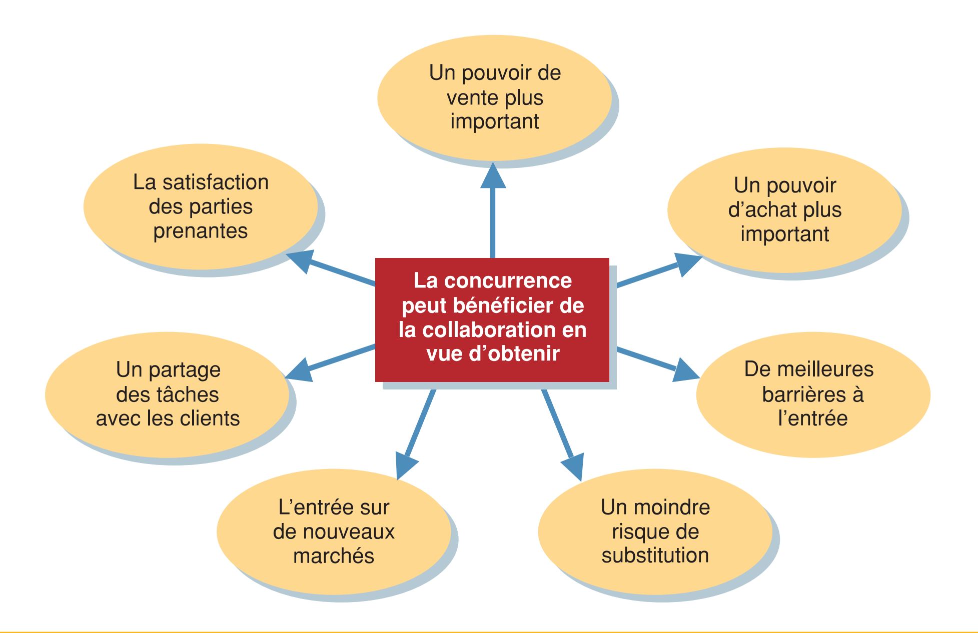
5.6 Compétition et collaboration[21]

Jusqu'ici, nous avons largement mis l'accent sur la nature fondamentalement concurrentielle des industries et des marchés. Cependant, le concept de champ sectoriel (voir la section 4.5.2 dans le chapitre 4) s'appuie sur l'idée que la concurrence n'est généralement pas la seule solution envisageable. De même, dans le chapitre 7 (voir la section 7.3.3), nous insisterons sur l'importance des alliances stratégiques. Dans certains cas, la collaboration entre les organisations constitue une approche convaincante lorsqu'on cherche à construire un avantage ou à éviter la concurrence. Les organisations peuvent tout à fait être en concurrence sur certains marchés et collaborer sur d'autres, voire simultanément se concurrencer et collaborer. Ce type de situation est particulièrement fréquente dans l'informatique, dans les télécoms ou dans l'automobile.

En général, la collaboration entre des concurrents (on parle alors d'alliance) ou entre des fournisseurs et des clients (ce qui correspond à un partenariat) est avantageuse lorsque la somme des coûts d'achat et des coûts de transaction (qui incluent le repérage des partenaires et la négociation d'un contrat) est moins élevée que le coût que devrait supporter l'organisation pour effectuer la même tâche en interne. La collaboration peut également permettre d'établir des coûts de transfert. Il est possible d'illustrer les avantages de la collaboration en utilisant le modèle des 5(+1) forces de la concurrence que nous avons introduit dans la section 2.3.1 du chapitre 2 (voir le schéma 5.5) :

- *Collaboration afin d'accroître le pouvoir de vente*. Un nombre croissant de fournisseurs (par exemple les équipementiers automobiles ou les fabricants de composants pour l'aéronautique) cherchent à établir des liens étroits avec leurs puissants clients, afin de réduire les délais de livraison, de participer aux activités de recherche et développement, de construire des systèmes d'information communs permettant de réduire les stocks et même de faire partie des équipes de conception des nouveaux modèles. Les relations ainsi établies augmentent le coût de transfert pour les constructeurs, qui en cas de changement de fournisseur devront construire une nouvelle collaboration.
- *Collaboration afin d'accroître le pouvoir d'achat*. Cette situation est typique des centrales d'achat de la grande distribution et notamment de celles qui rassemblent des opérateurs indépendants comme Leclerc ou Intermarché. Par le recours à leur centrale, ces magasins sont capables d'obtenir de leurs fournisseurs des conditions tarifaires qui leur seraient systématiquement refusées s'ils

Schéma 5.7 **Compétition et collaboration**



négociaient individuellement. De fait, de plus en plus d'entreprises détiennent un pouvoir de négociation suffisant pour obliger leurs fournisseurs à s'équiper de systèmes d'information compatibles avec leur propre progiciel de gestion intégrée (voir à ce sujet la section 8.3.2 du chapitre 8). Dans les services publics, si pendant des décennies les entreprises pharmaceutiques ont pu profiter de la très forte fragmentation de leurs clients (les médecins), les gouvernements cherchent désormais à mettre fin à cette situation, soit en obligeant les médecins à se regrouper, soit en mettant en place des agences de certification des médicaments qui assurent de fait un rôle de centrale d'achat.

- *Collaboration permettant de construire des barrières à l'entrée ou d'éviter des substitutions*. Face à la menace de nouveaux entrants ou de substituts, les concurrents d'une industrie peuvent chercher à collaborer afin d'investir conjointement dans la recherche ou dans le marketing. C'est notamment ce qui s'est produit en France dans l'industrie sucrière lors de l'apparition de l'aspartame : un collectif de producteurs de sucre de betterave a financé une série de campagnes de promotion sur le sucre. Une approche identique a été adoptée par les producteurs d'acier afin de contrer la substitution par le verre ou l'aluminium.
- *Collaboration afin de surmonter des barrières à l'entrée ou d'améliorer la position concurrentielle*. Une organisation qui cherche à développer son activité au-delà de ses frontières traditionnelles peut recourir à la collaboration, que ce soit au travers de réseaux informels ou par l'établissement d'alliances structurées. Une bonne manière d'acquérir des connaissances sur un marché spécifique consiste à collaborer avec des concurrents locaux. D'ailleurs, dans certains pays, les

gouvernements obligent les nouveaux entrants à fonder des coentreprises avec des entreprises locales. La collaboration peut aussi permettre de développer à moindres frais des infrastructures telles qu'un réseau de distribution, un système d'information ou un centre de recherche et développement. La collaboration peut enfin être requise pour des raisons culturelles : les clients peuvent préférer traiter avec des partenaires locaux plutôt qu'avec des expatriés.

- *Collaboration afin de partager des tâches avec des clients*. Dans un nombre croissant de pays, les services publics ont tendance à solliciter leurs clients ou leurs usagers dans la réalisation de leur tâche[22]. Il s'agit par exemple de l'autoévaluation de l'impôt sur le revenu, dont les motivations incluent tout autant un souci d'efficience que de qualité, d'exactitude et d'appropriation de la part du contribuable. Les entreprises spécialisées dans le commerce en ligne utilisent une approche comparable : les sites Internet sont conçus pour permettre aux clients d'établir leurs commandes en libre-service, voire de personnaliser le produit qu'ils achètent (ordinateur, bouquet de fleurs, voyage, etc.) en fonction de leurs propres besoins (c'est par exemple une des raisons du succès de Dell). De même, les échanges systématiques de courriers électroniques et de pièces attachées ont profondément transformé la notion de rédacteur dans les processus d'élaboration des rapports professionnels et des ouvrages collectifs.
- Dans le secteur public, la collaboration peut être *exigée par les autorités* qui cherchent à maximiser l'impact de leur financement, à accroître les standards de qualité ou à résoudre des problèmes sociaux qui impliquent la participation de plusieurs champs d'expertise (comme la lutte contre la drogue ou la sécurité). Une différence majeure avec le secteur privé est que le partage des connaissances et la diffusion des meilleures pratiques sont considérés comme un devoir (ou du moins fixés comme une exigence). Cette idéologie altruiste – qui fait primer l'intérêt collectif sur celui de l'organisation – peut rapidement générer des dilemmes dans les services publics marchands dont la performance est évaluée au travers d'étalonnages et de classements. Collaborer avec des concurrents n'est jamais simple.

5.7 La théorie des jeux

La **théorie des jeux** étudie les interdépendances entre les actions d'un ensemble de concurrents. Ses origines remontent à la stratégie militaire. L'idée centrale est que le général avisé (dans notre cas le stratège) doit anticiper les réactions de l'ennemi (le concurrent). Cette anticipation repose sur trois postulats fondamentaux. Tout d'abord, le concurrent est supposé avoir un comportement rationnel, c'est-à-dire qu'il ne prendra pas de décisions contraires à son propre intérêt. Deuxièmement, le concurrent est censé se trouver dans une situation d'interdépendance avec les autres acteurs : tous les concurrents sont affectés par leurs actions réciproques ; les manœuvres de l'un d'entre eux déclenchent des réactions de la part des autres ; les choix des uns sont influencés par les choix des autres. Troisièmement, la théorie des jeux postule que les concurrents sont conscients de ces interdépendances et qu'ils sont capables d'anticiper les différentes décisions que peuvent prendre tous les acteurs en présence. On peut rencontrer ce type de situation à l'intérieur d'un même groupe stratégique (voir la section 2.4.1 dans le chapitre 2), dans lequel les

*La **théorie des jeux** étudie les interdépendances entre les actions d'un ensemble de concurrents*

concurrents suivent des stratégies comparables, présentent des caractéristiques analogues et s'adressent aux mêmes segments de clientèle.

De ces postulats découlent deux principes de base pour le stratège qui souhaite utiliser la théorie des jeux :

- Tout d'abord, il est indispensable de prendre le point de vue du concurrent afin de déterminer quelles décisions il est rationnellement le plus à même de prendre, ce qui permet alors d'envisager la meilleure manière d'y réagir (ou de les anticiper).
- Deuxièmement, il est important d'identifier dans quelle mesure une stratégie suivie par l'un des concurrents pourrait lui permettre d'obtenir une position dominante. La priorité consiste alors à contrer – voire à éliminer – cette possibilité.

Si ces principes peuvent sembler relativement simples, les modèles mathématiques qui sous-tendent la théorie des jeux peuvent rapidement devenir complexes. Nous aborderons ici quelques principes directement compréhensibles. Les lecteurs intéressés par les détails méthodologiques devront se reporter à d'autres sources[23]. Il convient cependant de garder à l'esprit que les applications de la théorie des jeux peuvent avoir un impact considérable. Pour prendre un exemple parmi les plus spectaculaires, dans un certain nombre de pays européens, les licences de téléphonie mobile de troisième génération ont été attribuées à partir de modèles d'enchères reposant sur la théorie des jeux. Rien qu'au Royaume-Uni, après plus de 100 tours d'enchères, le total payé par les opérateurs s'est élevé à plus de 35 milliards d'euros[24]. Dans les sections suivantes, les postulats fondamentaux et les principes directeurs de la théorie des jeux sont expliqués et illustrés dans le cadre de stratégies concurrentielles.

5.7.1 Les jeux simultanés

Un jeu simultané est un jeu dans lequel tous les joueurs – par exemple les concurrents dans une industrie – doivent prendre une décision au même moment. Le jeu simultané le plus célèbre est très certainement le *Dilemme du Prisonnier*, présenté dans le schéma 5.8. Ce jeu consiste à déterminer si des individus – ou des organisations – ont intérêt à coopérer. Supposons par exemple que deux entreprises qui dominent une industrie envisagent d'investir lourdement en marketing afin d'accroître leur part de marché respective, sachant que cette opération de promotion risque de se révéler particulièrement coûteuse. Devant le risque financier que représente une guerre publicitaire, une solution logique pour les deux entreprises pourrait consister à ne pas investir. Il s'agirait d'une entente tacite visant à maintenir les parts de marché en l'état, afin de préserver le bénéfice de chacune. Si les deux entreprises choisissent cette stratégie, les gains correspondront à la case en bas à gauche dans le schéma 5.8. Cependant, il est probable que l'un des deux concurrents sera tenté de prendre l'avantage sur l'autre. Chacun sait que s'il est le seul à investir fortement en marketing, sa part de marché augmentera significativement. Cela correspond aux cases en haut à droite et en bas à gauche. Le danger, bien entendu, est que les deux concurrents fassent ce même raisonnement et investissent tous les deux, soit pour accroître leur avantage, soit pour empêcher l'autre de le faire. Le résultat correspondra alors aux gains en haut à gauche, qui sont nettement moins intéressants que si les deux concurrents avaient maintenu

Schéma 5.8 **Un dilemme du prisonnier**

		Concurrent A	
		Dépense de marketing élevée	**Dépense de marketing faible**
Concurrent B	**Dépense de marketing élevée**	B = 5 A = 5	B = 12 A = 2
	Dépense de marketing faible	B = 2 A = 12	B = 9 A = 9

leurs dépenses au niveau actuel. Le modèle du Dilemme du Prisonnier suggère que l'intérêt potentiel qui s'offre à chacun des deux joueurs (ici être le seul à investir fortement) peut les conduire à un résultat préjudiciable pour les deux.

En fait, dans la pratique, cette situation est peu probable si le nombre de joueurs est limité, comme nous allons le voir ci-après. En revanche, dans le cas où de nombreux concurrents s'affrontent pour le partage d'un marché fragmenté, même s'il serait logique que chacun maintienne ses prix à un niveau relativement élevé (ou ses investissements marketing à un prix relativement faible), personne ne suppose que les autres agiront en ce sens et le conflit dégénère le plus souvent en guerre des prix.

*Une **stratégie dominante** est celle dont la performance est supérieure à toutes les autres, quels que soient les choix des concurrents*

Le Dilemme du Prisonnier illustre quelques principes importants. On remarque tout d'abord que le résultat le plus probable correspond à des gains inférieurs à ceux qui auraient logiquement pu être obtenus ; c'est pourtant la *stratégie dominante*. Une **stratégie dominante** est celle dont la performance est supérieure à toutes les autres, quels que soient les choix des concurrents. Il est donc logique de l'utiliser si elle existe. Dans l'exemple du Dilemme du Prisonnier, il serait préférable que les deux joueurs coopèrent. Cependant, si l'un des deux rompt son engagement et décide de trahir en investissant fortement, l'autre en souffrira. La stratégie dominante consiste donc à investir fortement.

*Pour une organisation donnée, une **stratégie dominée** est celle qui débouche sur le gain le plus faible ou sur la perte la plus élevée*

*Dans la théorie des jeux, un **équilibre** est une situation dans laquelle chaque concurrent parvient à obtenir le gain le plus élevé pour lui-même, étant donné la réponse des autres*

Dans cet exemple, les deux concurrents étaient égaux : ils partaient de la même position de départ. Cependant, dans la réalité cette situation est peu probable. Les concurrents ne disposent généralement pas des mêmes ressources et compétences. Supposons que deux éditeurs de jeux vidéo – Innova et Nasda – doivent prendre une décision d'investissement en recherche et développement. Supposons également que Innova possède une stratégie dominante et pas Nasda. Lorsqu'une entreprise n'a pas de stratégie dominante, la théorie des jeux suggère qu'il est important d'identifier d'éventuelles *stratégies dominées* et – si elles existent – d'éliminer la possibilité qu'elles se réalisent. Pour une organisation donnée, une **stratégie dominée** est celle qui débouche sur le gain le plus faible ou sur la perte la plus élevée. Un troisième principe affirme que s'il n'y a ni stratégie dominante ni stratégie dominée, il faut rechercher un *équilibre*. Dans la théorie des jeux, un **équilibre** est une situation dans laquelle chaque concurrent parvient à obtenir le

gain le plus élevé pour lui-même, étant donné la réponse des autres. L'exemple de Innova et Nasda va nous permettre de mieux comprendre cette situation.

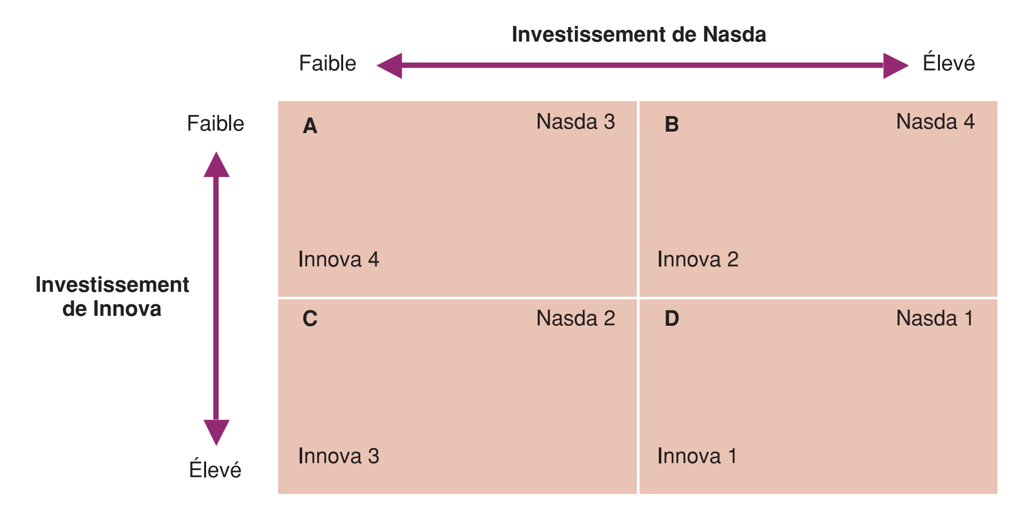
Dans notre exemple, Innova est connue pour la créativité de ses graphistes et de ses programmeurs, mais sa capacité à financer le développement rapide de ses produits est relativement faible. À l'inverse, Nasda dispose de solides capacités financières, mais s'avère relativement moins performante en termes de créativité. Chacune des deux entreprises est confrontée à une décision cruciale : investir ou non en recherche et conception. Investir fortement réduirait le délai de développement mais entraînerait des coûts considérables. Les choix envisageables sont résumés dans la matrice présentée dans le schéma 5.9.

La pire situation pour les deux concurrents consiste probablement à investir lourdement. Étant donné sa faiblesse financière, ce serait en effet une décision particulièrement risquée pour Innova. En ce qui concerne Nasda, même si sa capacité à lever des fonds est supérieure, elle ne sortirait pas gagnante d'une confrontation fondée sur la créativité. Sur la matrice du schéma 5.7, cette situation de gain minimal figure dans la case D.

Innova a une stratégie dominante, qui consiste à limiter ses investissements. En effet, si Nasda investit peu, Innova l'emportera (case A). Réciproquement, si Nasda est le seul concurrent à investir fortement (case B), Innova en souffrira, mais moins que dans la situation décrite par la case D en bas à droite.

Pour sa part, Nasda n'a pas de stratégie dominante. Cependant, ses responsables peuvent s'attende à ce que Innova maintienne ses investissements à un niveau faible, car c'est sa stratégie dominante. Ils savent aussi que s'ils investissent peu, Innova l'emportera dans tous les cas (cases A et C). Pour eux, le fait de ne pas investir est une stratégie dominée. Il est donc logique pour Innova d'investir.

Schéma 5.9 Un jeu simultané



Source : adapté de A. Dixit et B. Nalebuff, *Thinking Strategically*, W.W. Norton, 1991.

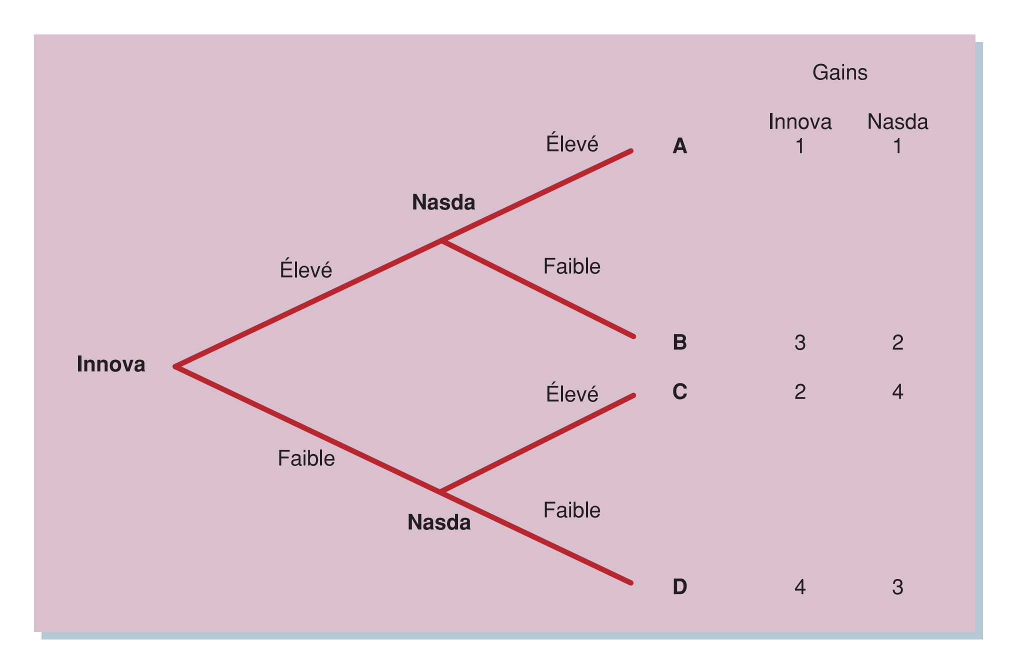
Idéalement, ce n'est pas ce que souhaite Innova, mais sa meilleure réaction consiste à suivre sa trajectoire dominante en investissant relativement peu, ce qui conduit à la moins mauvaise des situations, qui est la solution d'équilibre (case B). Il ne s'agit pas d'une solution gagnante pour Innova, mais Innova ne peut gagner qu'à la condition que Nasda décide de peu investir. Bien entendu, les responsables d'Innova risquent d'être tentés d'imiter Nasda, mais cela aboutirait pour eux à la pire situation.

5.7.2 Les jeux séquentiels

Jusqu'ici, nous avons présenté des jeux simultanés, dans lesquels les joueurs prennent leurs décisions au même moment sans savoir ce que font les autres. Cependant, le jeu peut également être séquentiel : les opposants prennent leurs décisions ou exécutent leurs mouvements les uns après les autres. Dans cette situation, il convient de poser le problème différemment. Le principe fondamental consiste alors *à élaborer en avançant puis à déduire en reculant*. En d'autres termes, il faut essayer de concevoir la séquence de mouvements que les concurrents pourront adopter en fonction d'hypothèses raisonnables sur le résultat qu'ils espèrent.

Pour reprendre l'exemple précédent, est-il possible pour Innova d'éviter une situation où la plupart des solutions lui sont défavorables ? Il peut lui être utile d'envisager le problème sous la forme d'un jeu séquentiel. Le schéma 5.10 présente les mouvements successifs envisageables dans un jeu séquentiel du point de vue d'Innova.

Schéma 5.10 Un jeu séquentiel



Source : adapté de A. Dixit et B. Nalebuff, *Thinking Strategically*, W.W. Norton, 1991.

Si Innova décide de peu investir, il est probable que Nasda investira beaucoup et ainsi l'emportera (solution C). Cependant, si Innova agit en premier en investissant lourdement, cela place Nasda dans une situation difficile : soit Nasda investit autant et aboutit à une situation peu avantageuse pour les deux concurrents (solution A), qui est pour elle une *stratégie dominée* (celle qui lui rapporte le gain le plus faible), soit Nasda – ayant anticipé ce risque – préfère peu investir et aboutit à la solution B, qui dans ce jeu séquentiel est la solution d'*équilibre*.

En analysant ces différentes logiques de jeu, les responsables d'Innova peuvent réaliser que s'ils laissent Nasda jouer en premier, ils n'ont aucune possibilité de l'emporter. En revanche, s'ils jouent d'abord en investissant lourdement, ils ont une chance de gagner. Bien entendu, cette solution est risquée, notamment par rapport à la capacité financière d'Innova à gérer son investissement. Il se peut également que Nasda ne croie pas au fait qu'Innova va investir fortement. Innova doit donc absolument apparaître comme crédible quant à sa volonté d'investir. Si Innova hésite, temporise ou fractionne son investissement, Nasda investira fortement, ce qui aboutira à la solution A, mauvaise pour les deux concurrents. Cependant, si les responsables d'Innova réussissent à faire croire qu'ils sont prêts à investir lourdement – alors que leur véritable intention est de limiter leur investissement –, cela persuadera Nasda de peu investir (solution D). Innova aura alors atteint sa *stratégie dominante* (celle qui lui rapporte le gain le plus élevé). Dans une certaine mesure, la théorie des jeux repose ainsi sur la capacité à bluffer et à leurrer son adversaire.

On peut retirer plusieurs leçons stratégiques de cet exemple :

- Il est indispensable d'identifier la stratégie dominante et la stratégie dominée.
- La chronologie des décisions est capitale.
- Il convient de bien peser les risques.
- Il est nécessaire d'apparaître comme crédible lorsqu'on s'engage sur une trajectoire donnée. Dans notre exemple, Innova ne peut pas atteindre son résultat sans avoir la réputation de toujours maintenir ses engagements.

5.7.3 Les jeux répétitifs[25]

Dans l'exemple précédent, les deux concurrents aboutissent à une situation qui n'est pas optimale. Dans la pratique, s'il n'y a que deux concurrents impliqués, ce résultat est peu probable. En effet, au cours du temps, ils apprendront à obtenir un meilleur résultat. Dans les jeux au cours desquels les concurrents interagissent de manière répétée, on a pu montrer que la coopération est le résultat le plus probable. Cette coopération ne résulte pas nécessairement d'une collusion explicite, mais plutôt de l'apprentissage que permet la répétitivité. En effet, si le jeu est répétitif, chaque joueur peut logiquement anticiper que ce qu'il pourrait gagner à la première itération, et il le perdra à la suivante lorsque son adversaire prendra des mesures de rétorsion en conséquence. Cette anticipation d'une situation dégradée en cas de conflit conduit les joueurs à privilégier la collaboration. La présence ou l'absence de cette coopération implicite dépend cependant d'une série de facteurs :

- Le *nombre de concurrents* sur le marché. S'il est faible, la coopération est possible. En revanche, plus le nombre de concurrents est élevé, plus il est probable que l'un d'entre eux se comporte de manière opportuniste.

- Si de *petits concurrents* affrontent de bien plus gros qu'eux, il est possible que les petits augmentent significativement leur gain en rompant l'accord implicite. Les gros concurrents – que ces trahisons ne gênent pas outre mesure – doivent être préparés à les tolérer.
- S'il existe des *différences significatives* entre les entreprises, par exemple en termes de structures de coûts, de qualité ou de parts de marché, la coopération est moins probable.
- Si les facteurs de concurrence ne sont *pas clairs*, la coopération est difficile. Par exemple, la coopération sur les prix est peu probable dans les soumissions à des appels d'offre.

5.7.4 Changer les règles du jeu

Après avoir compris la logique d'un jeu, un concurrent peut parfois estimer que la situation ne lui permet pas d'atteindre un niveau de performance satisfaisant. C'est notamment le cas lorsqu'il cherche à éliminer ce qui est pour lui une stratégie dominée. La nature du marché peut par exemple pousser à la guerre des prix, lui interdisant de dégager durablement des bénéfices. Dans d'autres situations, la concurrence peut être uniquement fondée sur la capacité à investir lourdement, que ce soit en marketing ou en recherche et développement, avec le risque de réduire significativement ses résultats. Confronté à des situations de ce type, ce concurrent peut alors être tenté de changer les règles du jeu. Sur un marché dominé par des stratégies de prix, un concurrent peut ainsi :

- Construire des *facteurs de différenciation* grâce à l'identification de ce que les clients valorisent (voir la section 5.3.2 ci-dessus).
- Rendre la *tarification plus transparente*, par exemple en cherchant à faire en sorte que la publication de listes de tarifs devienne une norme dans l'industrie. Le développement d'Internet a notamment pour conséquence une beaucoup plus grande visibilité des prix, à la fois pour les clients et pour les concurrents. À première vue, cela ne semble pas constituer une protection contre la guerre des prix. Cependant, les principes de la théorie des jeux suggèrent qu'une plus grande transparence tend à encourager la coopération entre les concurrents.
- Récompenser la *loyauté* des clients. Les programmes de fidélité mis en place par les compagnies aériennes ou la grande distribution constituent de bons exemples. Les principes de la différenciation suggèrent qu'il s'agit d'une stratégie peu intéressante, car aisément imitable par les concurrents. Cependant, elle peut permettre de réduire la pression sur les prix.

La théorie des jeux repose sur la rationalité. Or, il se peut que les concurrents ne se comportent pas toujours de manière rationnelle. La théorie des jeux constitue pourtant une approche particulièrement utile lorsqu'on cherche à comprendre les phénomènes d'interaction entre concurrents, notamment dans quelle situation ils auront intérêt à s'affronter – et sur quelles bases – plutôt qu'à coopérer.

Débat — Être ou ne pas être différencié ?

Les stratégies de différenciation ne risquent-elles pas de rendre les organisations qui les adoptent inutilement excentriques plutôt que de leur assurer un avantage concurrentiel ?

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'intérêt des stratégies de différenciation, au travers desquelles une organisation affiche sa spécificité. Ce choix est cohérent avec l'approche par les ressources (voir le chapitre 3), qui insiste sur le caractère distinctif et inimitable de la capacité stratégique. Pour autant, jusqu'à quel point doit-on encourager la différenciation ? Ne risque-t-elle pas de déboucher sur une simple manifestation d'excentricité ?

Philipp Natterman, consultant chez McKinsey, est un fervent défenseur de la différenciation[1]. Dans deux industries, la micro-informatique et la téléphonie mobile, il a étudié la relation entre la rentabilité et la différenciation (à la fois en termes de prix et de caractéristiques de l'offre) sur de longues périodes. Il a trouvé qu'au fur et à mesure que la différenciation s'amenuise au cours du temps, les profits se réduisent. Il accuse certaines méthodes de management telles que l'étalonnage (voir le chapitre 3), qui tendent à encourager la convergence vers les « meilleures pratiques » de l'industrie. Le problème avec les meilleures pratiques est qu'elles deviennent rapidement des standards adoptés par tous. Or, suivre le troupeau n'apporte aucun avantage concurrentiel.

Cependant, les « institutionnalistes », tels que Paul DiMaggio et Walter Powell, soulignent au contraire les avantages d'un comportement grégaire[2]. Ils conçoivent les industries comme des « champs sectoriels » dans lesquels toutes sortes d'acteurs doivent interagir : clients, fournisseurs, employés, autorités de régulation, etc. La capacité de chacun de ces acteurs à interagir efficacement dépend de sa légitimité aux yeux des autres. Au cours du temps, les industries développent des normes institutionnalisées sur les comportements légitimes, qu'il est donc rationnel d'adopter. Il est plus facile pour les clients et les fournisseurs de traiter avec des organisations qui sont plus ou moins les mêmes. Il est rassurant pour les candidats à l'embauche et pour les autorités de régulation de ne pas être confrontés à des organisations trop différentes les unes des autres. Dans les cas où les facteurs qui déterminent la performance sont particulièrement incertains – par exemple lorsque les connaissances jouent un rôle clé –, mieux vaut être légitime qu'original. Dans la mesure où les clients, les fournisseurs, les employés et les régulateurs valorisent la conformité, elle devient indiscutablement préférable. Être un marginal peut se révéler coûteux.

L'interprétation institutionnaliste de la conformité explique de nombreux comportements stratégiques. Les vagues de fusions dans certaines industries semblent ainsi répondre à des frénésies collectives, dans lesquelles les organisations sont paniquées à l'idée d'être tenues à l'écart de la tendance générale. De la même manière, bien des pratiques managériales, telles que le reengineering, le six-sigma, les progiciels de gestion intégrée ou la gestion de la relation client, sont tout autant le résultat de modes que d'analyses factuelles. Pour autant, l'approche institutionnaliste soutient que suivre la mode n'est pas une mauvaise chose.

Il semble donc que l'approche par les ressources et les théories institutionnalistes s'opposent sur la valeur de la différenciation. David Deephouse a étudié le dilemme apparent entre la différenciation et la conformité dans l'industrie bancaire américaine et a découvert une relation curvilinéaire entre la différenciation et la performance financière[3]. Une forte conformité correspond à une performance médiocre, une différenciation moyenne est associée à une performance supérieure, mais une différenciation exacerbée semble réduire la performance. Deephouse conclut en faveur d'un équilibre entre la différenciation et la conformité. Il suggère également que l'intérêt de la différenciation diffère selon que les acteurs clés de l'industrie – les clients, les fournisseurs, les employés, etc. – ont convergé ou non vers des normes institutionnalisées sur ce qu'ils considèrent comme une stratégie légitime. Il est donc possible d'être trop différencié, mais le niveau de différenciation acceptable dépend de l'industrie.

Sources :

1. P.M. Natterman, « Best practices does not equal best strategy », *McKinsey Quarterly*, no. 2 (2000), pp. 22-31.
2. P.J. DiMaggio et W.W. Powell, « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields », *American Sociological Review*, vol. 48 (1983), pp. 147-160.
3. D. Deephouse, « To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance », *Strategic Management Journal*, vol. 20 (1999), pp. 147-166.

Questions

Dans quelle mesure est-ce que (a) les universités et (b) les constructeurs automobiles vous semblent-ils différenciés ? étant donné la nature de leur industrie respective et les acteurs clés qui y interviennent, dans quelle mesure ces organisations devraient-elles adopter une approche de différenciation ou de conformité ?

Résumé

- La segmentation stratégique consiste à subdiviser l'organisation en domaines d'activité stratégique (DAS) qui correspondent à des combinaisons spécifiques de triplets marchés/concurrents/technologies auxquelles il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante. L'identification des DAS est un préalable indispensable à la définition des stratégies concurrentielles, mais c'est pourtant une étape complexe, largement intuitive et toujours contestable.
- Les stratégies par domaine d'activité consistent à obtenir un avantage concurrentiel.
- Les choix fondamentaux qui s'offrent aux domaines d'activité stratégique en termes de construction d'un avantage concurrentiel sont :
  - La *stratégie de prix*, qui consiste à proposer une offre comparable à celle des concurrents, mais à un prix inférieur, par exemple en jouant sur un accroissement du volume de production. Obtenir un avantage de coûts permet soit d'augmenter temporairement les marges, soit de réduire les prix et ainsi de conquérir des parts de marché.
  - La *stratégie de différenciation*, qui consiste soit à proposer une offre plus élaborée que celle des concurrents, mais à un prix supérieur (*stratégie de sophistication*), soit à proposer une offre moins élaborée que celle des concurrents, mais à un prix inférieur (*stratégie d'épuration*). Dans les deux cas, il s'agit d'accroître le différentiel entre le coût et le prix.
  - La *stratégie hybride*, qui consiste à proposer pour un prix réduit une offre dont la valeur perçue est supérieure à celle des concurrents.
  - La *stratégie de focalisation*, qui consiste à se concentrer sur une niche de marché dont les besoins sont spécifiques.
- Pour conserver un avantage concurrentiel, il est généralement nécessaire de détenir une combinaison de compétences organisationnelles difficilement imitables par les concurrents. Il est également envisageable de *verrouiller* un marché en devenant le *standard de l'industrie*, reconnu par les fournisseurs et les clients.
- Dans un environnement hypercompétitif, il est très difficile de maintenir un avantage concurrentiel. La vitesse, la flexibilité, l'innovation et la volonté de changer les stratégies gagnantes sont les conditions du succès. Dans de telles circonstances, les compétences requises pour obtenir le succès résident dans les caractéristiques structurelles et culturelles des organisations.
- Dans certaines conditions, la *collaboration* peut être préférable à la compétition ou compatible avec elle.
- La *théorie des jeux* permet d'analyser les manœuvres stratégiques des concurrents afin de les devancer ou de les contrecarrer.

Lectures recommandées

- La notion de stratégie générique a été introduite par les deux ouvrages de M.E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982 et *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986. Ces deux ouvrages sont fortement recommandés aux lecteurs qui souhaitent approfondir les discussions introduites dans les sections 5.3 et 5.4 sur les stratégies génériques et sur l'avantage concurrentiel.
- Sur les stratégies génériques, on peut également consulter G. Blanc, P. Dussauge et B. Quelin, « Stratégies concurrentielles et différenciation », *Gérer et Comprendre*, septembre 1991, pp. 75-86, et F. Gouillart, *Stratégie pour une entreprise compétitive*, Economica, 1989.
- La notion d'hypercompétition et les stratégies associées sont présentées dans R. D'Aveni et R. Gunther, *Hypercompétition*, Vuibert, 1995.
- Sur les stratégies de collaboration, voir B. Garette et P. Dussauge, *Les stratégies d'alliance*, Éditions d'Organisation, 1995, ainsi que Y. Doz et G. Hamel, *L'avantage des alliances*, Dunod, 2000.
- Beaucoup de choses ont été écrites sur la théorie des jeux, mais la plupart s'appuient sur des développements théoriques qui vont bien au-delà des prétentions de cet ouvrage. Pour une synthèse accessible, voir A. Dixit et B. Nalebuff, *Thinking Strategically*, W.W. Norton & Co., 1991, ainsi que P. Cahuc, *La nouvelle microéconomie*, La Découverte, 1993.

Travaux pratiques

• Signale des exercices d'un niveau plus avancé

1. En vous référant au schéma 5.3, l'horloge stratégique, identifiez des organisations qui suivent les trajectoires stratégiques 1 à 5. Si vous avez du mal à définir clairement quelle trajectoire est suivie, exposez les raisons de votre hésitation et précisez ce qu'il conviendrait de modifier pour que les organisations choisies suivent une trajectoire précise.
2. • Michael Porter affirme qu'un domaine d'activité stratégique doit clairement adopter l'une des stratégies génériques, faute de quoi elle se retrouve « coincée au milieu. » Il met particulièrement en garde contre le risque d'hésitation entre une stratégie de prix et une stratégie de différenciation. Qu'en pensez-vous ?
3. Vous venez d'être nommé(e) assistant(e) du directeur général d'une grande entreprise industrielle qui vous demande d'expliquer ce que l'on désigne par « différenciation » et quelles sont ses conditions de réussite. Rédigez un bref rapport qui traite de ces questions.
4. • Les stratégies génériques décrites dans la section 5.3 sont-elles adaptées aux organisations du secteur public ? Illustrez votre réponse au travers de l'exemple d'un service public de votre choix.
5. En utilisant la section 5.4, estimez la capacité de Dell (voir l'illustration 1.1), de Virgin (voir le cas figurant à la fin du chapitre 6) et d'une organisation de votre choix à conserver son avantage concurrentiel.
6. Pensez-vous que l'hypercompétition et les stratégies hypercompétitives ne concernent qu'un petit nombre d'industries ?
7. • Choisissez une industrie dans laquelle l'intensité concurrentielle s'accroît (par exemple la banque, les jeux vidéo ou la distribution d'électricité). Dans quelle mesure les principes de l'hypercompétition s'appliquent-ils à cette industrie ?
8. En vous appuyant sur la section 5.6 (stratégies de coopération), rédigez un bref rapport

à l'attention du directeur général d'une activité évoluant dans un environnement fortement concurrentiel, afin d'expliquer dans quelles conditions la coopération peut être préférée à la compétition.

9. • Dans quelle mesure la théorie des jeux vous paraît-elle utile à la définition des stratégies concurrentielles ? Vous pouvez vous appuyer sur les lectures recommandées concernant la théorie des jeux (en particulier l'ouvrage de Dixit et Nalebuff).

Exercices de synthèse

10. À partir d'exemples, montrez comment les organisations peuvent développer des compétences fondamentales (voir le chapitre 3) afin d'obtenir un avantage concurrentiel, que ce soit au travers d'une stratégie de prix ou d'une stratégie de différenciation. Expliquez comment un concurrent peut éroder cet avantage en mobilisant des technologies de l'information afin de détruire ces compétences fondamentales (voir le chapitre 9).

11. Quelles sont les conséquences sur les orientations et les modalités de développement (voir le chapitre 7) d'une stratégie internationale (voir le chapitre 6) fondée sur un verrouillage (voir la section 5.4.3) ? Utilisez le schéma 5.5 pour argumenter votre réponse.

Références

1. Sur les principes et les méthodes de segmentation stratégique, voir D.F. Abell, *Defining the Business, The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1980 ; T. Atamer et R. Calori, *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 1993 ; C. Marmuse, *Politique générale*, 2e édition, Economica, 1996 ; *Strategor*, 3e édition, Dunod, 1997 ; E. Adler et J. Lauriol, « La segmentation, fondement de l'analyse stratégique », *Harvard l'Expansion*, printemps 1986, pp. 99-112.
2. B. Ramanantsoa, « Voyage en stratégie » *Revue Française de Marketing*, Cahiers 99 bis, 1984.
3. Le débat sur les stratégies génériques a été fortement influencé par les écrits de Michael Porter, en particulier par son ouvrage *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986. Plusieurs auteurs critiquent le point de vue de Porter sur les stratégies génériques : J. Broustail et R. Greggio, *Citroën : essai sur quatre-vingts ans d'anti-stratégie*, Vuibert, 2000 ; M. Cronshaw et C.W.L. Hill, « Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework », *Academy of Management Review*, vol. 13, no. 3 (1988), pp. 401-412 ; S.S. Mathur, « How firms compete: a new classification of generic strategies », *Journal of General Management*, vol. 14, no. 1, (1988), pp. 30-57.
4. Le schéma 5.3 est comparable aux arguments et aux figures qu'utilisent P. Kotler, B. Dubois et D. Manceau pour présenter les différents types de marketing mix dans leur ouvrage *Marketing management*, 11e édition, Pearson Education, 2004. G. Blanc, P. Dussauge et B. Quelin, « Stratégies concurrentielles et différenciation », *Gérer et Comprendre*, septembre 1991, pp. 75-86, proposent une approche analogue. La section 5.3 utilise également l'ouvrage de D. Faulkner et C. Bowman, *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall, 1995, reprise dans R. D'Aveni et R. Gunther, *Hypercompétition*, Vuibert, 1995.
5. Voir F. Fréry, « Achetons cher et dépensons beaucoup ! », *La Tribune*, 25 février 2004, p. 22.
6. Sur le lien entre la différenciation et la rentabilité, voir B. Sharp et J. Dawes, « What is differentiation and how does it work? », *Journal of Marketing Management*, vol. 17, no. 7/8 (2001), pp. 739-759.
7. Parmi les chercheurs et auteurs qui affirment que les stratégies de coûts ne sont pas incompatibles avec la différenciation, on compte notamment D. Miller, « The generic strategy trap », *Journal of Business Strategy*, vol. 13, no. 1 (1992), pp. 37-42, et C.W.L. Hill (voir référence 3).
8. Voir G. Hamel et C.K. Prahalad, « Do you really have a global strategy? », *Harvard Business Review*, vol. 63, no. 4 (1985), pp. 139-48.
9. Sur les guerres de prix, voir A. Rao, M. Bergen et S. Davis, « How to fight a price war », *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 2 (2000), pp. 107-115.
10. L'avantage de coûts est présenté par R. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 3e édition, Blackwell, 1998, chapitre 7, et B. Karloff, *Strategic Precision*, Wiley, 1993, chapitre 3.

11. Ces citations concernant les stratégies génériques de Porter sont tirées de son ouvrage *L'Avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986, pp. 12-15.
12. Voir notamment G. Hamel et C.K. Prahalad, « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3 (1990), pp. 79-91 ; D. Collis et C. Montgomery, « Competing on resources: strategy in the 1990s », *Harvard Business Review*, vol. 73, no. 4 (1995), pp. 118-128.
13. Sur le verrouillage des marchés, voir notamment F. Jallat, *À la reconquête du client, stratégies de capture*, Village Mondial, 2001, et A.C. Hax et D.L. Wilde II, « The Delta Model », *Sloan Management Review*, hiver 1999, pp. 11-28.
14. Sur l'exemple des claviers, voir le chapitre « Le pouce du panda de la technologie » dans S.J. Gould, *La foire aux dinosaures*, Seuil, 1993. Plus largement sur la pérennité des standards dépassés et la difficulté à les remplacer, voir B. Jacomy, *L'âge du plip*, Seuil, 2002, ainsi que le chapitre de F. Fréry, « Les produits éternellement émergents : le cas de la voiture électrique », dans l'ouvrage coordonné par A. Bloch et D. Manceau, *De l'idée au marché*, Vuibert, 2000. L'idée que des standards imparfaits peuvent se maintenir durablement du fait d'un verrouillage est violemment réfutée par certains économistes, convaincus de l'efficience des marchés. Cela entraîne des débats parfois houleux. Voir notamment S. Liebowitz et S. Margolis, *The Economics of Qwerty*, New York University Press, 2001.
15. Il est également possible de déverrouiller un marché. Voir H. Dumez et A. Jeunemaître, « Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage et recombinaison du marché », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, no. 148 (2004) pp. 196-206.
16. Voir R. D'Aveni et R. Gunther, *Hypercompétition*, Vuibert, 1995. Un numéro spécial de *Organization Science* (vol. 7, no. 3, 1996) a été consacré à ce sujet.
17. Sur l'agilité, voir S. Goldman, R. Nagel et K. Preiss, *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, 1995, et O. Badot, *Théorie de l'entreprise agile*, L'Harmattan, 1997.
18. L'intérêt de l'avantage au premier entrant est cependant contesté par certaines recherches. Voir P. Golder et G. Tellis, « Pioneer advantage: marketing logic or marketing legend? », *Journal of Marketing Research*, vol. 30, no. 2 (1993), pp. 158-170.
19. C'est la conclusion radicale à laquelle aboutit d'Aveni.
20. L'idée qu'il convient de détruire soi-même les sources de son succès est au centre de l'ouvrage du co-fondateur de Intel, A. Grove, *Seuls les paranoïaques survivent*, Village Mondial, 2004.
21. Les avantages et inconvénients des stratégies de collaboration entre organisations sont présentés dans B. Garette et P. Dussauge, *Les stratégies d'alliance*, Éditions d'Organisation, 1995. Voir également Y. Doz et G. Hamel, *L'avantage des alliances*, Dunod, 2000, et C. Huxman, *Creating Collaborative Advantage*, Sage Publications, 1996, ainsi que D. Faulkner, *Strategic Alliances: Co-operating to compete*, McGraw-Hill, 1995.
22. Voir J. Brudney et R. England, « Towards a definition of the co-production concept », *Public Administration Review*, vol. 43, no. 10 (1983), pp. 59-65, et J. Alford, « A public management road less travelled: clients as co-producers of public services », *Australian Journal of Public Administration*, vol. 57, no. 4 (1998), pp. 128-137.
23. Sur la théorie des jeux, voir A.K. Dixit et B.J. Nalebuff, *Thinking Strategically*, W.W. Norton & Co., 1991, ainsi que P. Cahuc, *La nouvelle microéconomie*, La Découverte, 1993 ou encore J. McMillan, *Games, Strategy and Managers*, Oxford University Press, 1992.
24. Paul Klemperer, de l'université d'Oxford, est un spécialiste des enchères de ce type. Voir son site Internet à l'adresse www.nuff.ox.ac.uk/economics/people/klemperer.htm.
25. Sur les jeux répétitifs, voir R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, Penguin, 1990.

Étude de cas

Palm dans le grand bain

Le bilan de l'année 2004 était particulièrement contrasté pour palmOne, le fabricant des célèbres ordinateurs de poche Palm. D'un côté, palmOne avait réussi à redresser sa situation financière : son chiffre d'affaires (949,7 millions de dollars) était en croissance après deux années de baisse et ses pertes étaient enfin contenues à 10,2 millions de dollars, à comparer avec les résultats calamiteux de 2003 (417,9 millions de pertes pour 837,6 millions de chiffre d'affaires). Sur le dernier trimestre 2004, palmOne était même bénéficiaire de 13,3 millions pour 267,3 millions de chiffre d'affaires.

Cependant, ces bonnes nouvelles contrastaient avec le fait que pour la première fois dans l'histoire du marché des ordinateurs de poche, Windows Mobile devançait Palm au dernier trimestre 2004. Ce revirement s'expliquait notamment par le fait que Sony, principal client du système d'exploitation de Palm, avait annoncé en juin 2004 – à la surprise générale – que sa gamme Clié ne serait plus distribuée en dehors du Japon, ce qui avait fait passer les ventes de machines utilisant le système Palm en dessous de la barre symbolique de un million pour l'année 2004. Depuis l'arrêt de la gamme IBM WorkPad en 2002 et le rachat du concurrent Handspring en 2003, Palm était désormais la seule marque utilisant son système, alors que tous ses concurrents (HP, Dell, Fujitsu Siemens, Asus ou Acer) fonctionnaient sous Windows Mobile.

Un autre élément laissait présager des difficultés futures pour palmOne : depuis 2001, en dehors de l'Europe, les ordinateurs de poche perdaient du terrain au profit des téléphones équipés de fonctions avancées (les *smartphones*). C'était notamment le cas du BlackBerry, de l'entreprise canadienne Research In Motion (RIM), un terminal de poche permettant non seulement de téléphoner mais surtout de consulter son courrier électronique en temps réel, qui connaissait une croissance fulgurante (triplement des ventes en deux ans). Certains analystes commençaient à anticiper un déclin du marché des ordinateurs de poche, dont Palm – désormais isolé – serait peut-être la première victime.



Les débuts du PalmPilot

Jeff Hawkins, le fondateur de Palm Computing, pouvait s'enorgueillir de descendre d'une lignée d'innovateurs. En 1974, alors adolescent, son naufrage contre un pont de l'Hudson River avec un navire sur coussin d'air inventé par son père avait interrompu une ligne ferroviaire pour une journée entière. Jeff Hawkins avait une obsession : comprendre l'intelligence humaine, notamment la

Étude de cas

reconnaissance de formes. Ingénieur électricien, il avait travaillé chez Intel, puis chez GriD, une filiale de Tandy qui concevait un des tout premiers ordinateurs portables. De 1986 à 1988, il s'engagea dans un doctorat à l'université de Berkeley, qu'il ne termina pas. Ses recherches lui permirent cependant de mettre au point un logiciel de reconnaissance d'écriture qu'il breveta et baptisa « PalmPrint ». Il retourna alors chez GriD où il développa un ordinateur portable équipé d'un stylet et capable de reconnaître l'écriture manuelle. Destiné à une clientèle de niche (les opérateurs de derricks pétroliers notamment), le produit fut bien accueilli, mais sa diffusion resta confidentielle.

Jeff Hawkins voulait aller plus loin. Il fonda l'entreprise Palm Computing en janvier 1992, avec une idée mais sans produit ni stratégie. Six mois plus tard, il fut rejoint par Donna Dubinsky, une diplômée du MBA de l'université de Harvard qui avait fait toute sa carrière en tant que cadre dirigeante au sein de Apple. En octobre 1993, Palm Computing introduisit le Zoomer, un assistant personnel avec un très petit clavier et un système de reconnaissance d'écriture fondé sur PalmPrint. Apple avait lancé deux mois plus tôt son Newton, sur le même principe que le Zoomer. John Sculley, alors P-DG de Apple, avait inventé à cette occasion l'acronyme PDA, pour *Personal Digital Assistant* (assistant numérique personnel), qui devint le terme générique pour décrire les produits de cette industrie naissante. Mais ni le Zoomer ni le Newton ne soulevèrent l'enthousiasme du marché : encombrants, offrant les fonctionnalités d'un micro-ordinateur mais avec un clavier et un écran trop petits et des performances insuffisantes, seuls quelques dizaines de milliers de ces ordinateurs de – grande – poche furent vendus. De 1993 à 1994, dans un marché des PDA stagnant, Palm Computing et Apple, rejoints par Compaq, Casio et Hewlett Packard, investirent plus d'un milliard de dollars sans succès.

En juin 1994, Hawkins et Dubinsky décidèrent de prendre le contre-pied de l'approche qu'avaient jusque-là adopté tous les concurrents du marché des PDA. Leur constat était simple : plus de 90 % des possesseurs de Zoomer disposaient aussi d'un micro-ordinateur et appréciaient que le Zoomer puisse s'y connecter. Ils voulaient que le Zoomer complète leur micro-ordinateur, mais n'attendaient pas qu'il s'y substitue. Ils ne désiraient pas que leur PDA sache rivaliser avec un micro-ordinateur, mais avec un agenda papier.

Fort de ce diagnostic, Jeff Hawkins s'engagea alors dans la conception d'un nouveau produit avec quatre principes directeurs. Jusqu'alors, les PDA étaient censés reconnaître l'écriture manuelle de tous les utilisateurs, ce qui rendait les logiciels de reconnaissance complexes, gourmands en ressources et peu efficaces. Hawkins opta pour l'approche inverse. Moyennant un effort d'apprentissage, c'était l'utilisateur qui devait adapter son écriture afin de faciliter la reconnaissance des caractères : ainsi le A s'écrivait comme un V inversé. Le logiciel Graffiti était né. Ce choix changea radicalement les performances de la machine et surtout la fiabilité de la reconnaissance de l'écriture. Deuxième principe, le nouveau PDA devait tenir complètement dans la poche d'une chemise ou dans la paume d'une main, d'où le nom PalmPilot (« palm » pour paume en anglais). En comparaison, le Newton d'Apple avait la taille d'une cassette vidéo. Troisième principe, l'appareil devait rester simple avec quatre logiciels d'usage quotidien : un agenda, un carnet d'adresses, un gestionnaire de tâches et un gestionnaire de mémos, le tout dans un design élégant. Cette simplicité, qui allait à l'encontre de la logique habituelle des micro-ordinateurs, permit de concevoir un appareil petit, économique (15 heures d'autonomie sur piles) et simple d'utilisation. Dernier principe, le PalmPilot se synchronisait avec les micro-ordinateurs (PC ou Mac), ce qui facilitait la sauvegarde et la mise à jour des données. Le PalmPilot n'était pas conçu comme un ordinateur de poche, mais comme une extension nomade de l'ordinateur de bureau.

Lancé en avril 1996, le PalmPilot connut un succès fulgurant. Nettement plus simple et raisonnablement moins cher que les autres PDA, il occupait alors seul le marché qu'il venait de créer. En 18 mois, un million d'exemplaires furent vendus, un record dans la vitesse de diffusion : mieux que les téléphones cellulaires ou les téléviseurs couleur en leur temps.

La vie financière mouvementée de Palm

Si le succès commercial était au rendez-vous, la réussite financière était plus mitigée. Un seul des investisseurs du début avait accepté de poursuivre l'aventure. Donna Dubinsky géra la trésorerie de l'entreprise avec parcimonie : Palm Computing disposait des ressources pour concevoir ses nouveaux produits, mais il manquait 5 millions de dollars pour assurer le lancement commercial et la production. Elle chercha donc des partenaires et entra en contact avec US Robotics, une entreprise qui avait connu un développement très important sur le marché des modems. Mieux qu'un partenariat, US Robotics proposa de racheter purement et simplement Palm Computing. Pour 44 millions de dollars en actions, Palm Computing et ses 28 salariés devinrent ainsi une division de US Robotics.

En 1997, US Robotics fut à son tour racheté par la société 3Com, géant américain de la communication en réseau, dirigée par le Français Éric Benhamou. L'année suivante, visiblement peu satisfaits de leur intégration dans une aussi vaste structure, Hawkins et Dubinsky quittèrent Palm Computing pour fonder une entreprise concurrente, Handspring, estimant « frustrant de toujours avoir à demander la permission ».

Lors du rachat de US Robotics, les dirigeants de 3Com envisagèrent très sérieusement de céder l'activité PDA, dans la mesure où les synergies n'apparaissent pas évidentes. Les activités de 3Com portaient en effet sur la fourniture de solutions d'accès à l'information pour les entreprises à partir de réseaux à haut débit. De fait, le 2 mars 2000, 95 % de Palm Computing furent introduits en Bourse, dans une opération jugée particulièrement réussie. Introduite à 38 dollars, l'action bondit jusqu'à 165 dollars avant de se stabiliser à 95 dollars. À la fin de la journée, la capitalisation boursière de Palm Computing s'élevait à 53,4 milliards de dollars. Interrogé sur les liens subsistant entre Palm et 3Com, Éric Benhamou répondit : « Je suis la seule passerelle : je suis le président des deux sociétés. Entre l'annonce en septembre 1999 et la cotation en mars 2000, nous avons tout séparé : toutes les organisations, dans tous les pays, toutes les usines, tous les centres de développement. »

Palm comprenait alors deux activités : la fabrication des ordinateurs de poche (vendus à l'époque de 200 à 500 euros, suivant la qualité de leur écran, leur taille et leur capacité mémoire) et la vente du système d'exploitation Palm OS sous licence à des fabricants concurrents comme Handspring, Sony ou IBM. Le chiffre d'affaires de l'entreprise provenait à 95 % de ses ventes de matériels. En dépit du secret gardé sur les modalités de l'attribution des licences pour le système d'exploitation Palm OS, les analystes estimaient très faibles les revenus liés à cette activité. Il y avait cependant plus de 175 000 développeurs enregistrés concevant des logiciels destinés au système d'exploitation Palm OS, ce qui offrait une palette de plus de 13 000 logiciels complémentaires, de la lecture de livres numériques à la connexion Internet, en passant par les jeux et la compatibilité avec les principaux traitements de texte et tableurs.

En 2001, l'explosion de la bulle Internet entraîna Palm dans la tourmente. Cette année-là, l'entreprise enregistra une perte de 356 millions de dollars, alors que sa capitalisation boursière tombait à moins de 2 milliards et que le cours de son action ne dépassait pas 2 dollars.

Afin de réagir à cet effondrement, la direction de Palm Computing décida de filialiser l'activité qui s'occupait de la conception et de la commercialisation du Palm OS. Dans le même temps, la production des PDA fut intégralement externalisée

Étude de cas

auprès de deux fournisseurs, dont Flextronics, le géant singapourien de la sous-traitance. La situation financière se redressa légèrement en 2002, avec tout de même une perte de 82 millions de dollars. Cette période trouble permit cependant de réaliser l'acquisition du concurrent Handspring, fondé par Hawkins et Dubinsky, pour un montant de l'ordre de 170 millions de dollars. À l'époque, Handspring commercialisait une gamme de PDA proche de celle de Palm, mais qui comprenait également un nouveau concept, le Treo, un hybride de PDA et de téléphone mobile. Or, si le marché des PDA régressait depuis deux ans (ce qui avait poussé IBM à s'en retirer), celui des téléphones mobiles était encore en expansion. Il faut ajouter qu'en 2002, Jeff Hawkins n'avait pas exclu que Handspring puisse mettre sur le marché des PDA utilisant le système d'exploitation Windows Mobile de Microsoft, ce qui aurait fait perdre, après le retrait de IBM, un autre client au Palm OS. Le rachat de Handspring (qui en 2001 avait enregistré une perte de 54,1 millions de dollars pour un chiffre d'affaires de 371 millions) semblait donc doublement judicieux.

En 2003, Palm profita de ce rachat pour se scinder en deux entreprises distinctes, cotées séparément en Bourse. D'un côté, PalmSource serait chargé du système d'exploitation Palm OS (soit un chiffre d'affaires de 76 millions de dollars en 2003) et de l'autre palmOne s'occuperait des PDA, par la fusion des gammes Palm et Handspring (soit un chiffre d'affaires de 871 millions de dollars en 2003). En novembre 2004, Éric Benhamou céda sa place de président du conseil d'administration de PalmSource à un autre Français, Jean-Louis Gassé, un des dirigeants historiques de Apple. Il conservait en revanche la présidence de palmOne, alors que Jeff Hawkins en devenait le directeur technique.

Au total, entre 1996 et 2004, Palm Computing avait vendu 29 millions de machines, mais connu deux fusions, une croissance fulgurante, une introduction en Bourse, une acquisition, des pertes abyssales et une scission. Peu d'entreprises symbolisaient aussi bien la turbulence des marchés technologiques (voir la figure 1).

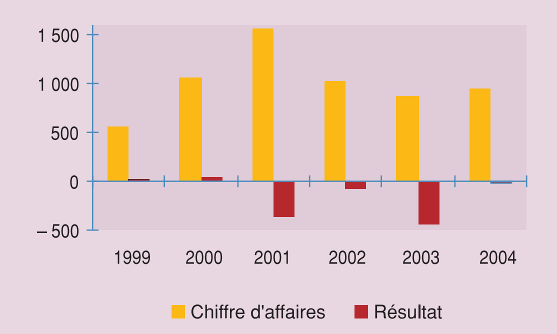


Figure 1 **Performance financière de Palm** (millions de dollars)

Le réveil de Microsoft

Jusqu'à la fin des années 1990, le marché des PDA resta confidentiel, réservé aux professionnels et aux passionnés de technologies qui faisaient figure d'originaux en abandonnant leurs agendas papier. Cependant, grâce aux efforts de Palm (stimulé par la concurrence de Handspring et de Sony), ce marché connut une expansion considérable (114 % de croissance rien qu'en 2000).

Face aux PDA qui utilisaient le système d'exploitation Palm OS, d'autres entreprises proposèrent bientôt des modèles dits « PocketPC », fondés sur le système d'exploitation Windows CE de Microsoft. Ces machines étaient conçues comme des ordinateurs de poche – à l'image du Newton et du Zoomer des années 1990, mais avec les technologies des années 2000 – et non comme de « simples » agendas électroniques. On trouvait principalement sur ce créneau HP/Compaq avec ses iPAQ, ainsi que Fujitsu Siemens, Acer et Asus. Le numéro un mondial de la micro-informatique, Dell, avait rejoint ce marché au début des années 2000.

Au départ, Microsoft avait considéré le marché des PDA comme une extension naturelle des systèmes d'information d'entreprise et à ce titre un

terrain sur lequel il se devait d'être présent. Microsoft avait ainsi pénétré sur le marché des systèmes d'exploitation des PDA grâce à Windows CE, une version compactée de Windows permettant de faire tourner des versions PDA de la plupart de ses logiciels pour PC. Cependant, jusqu'à la sortie du modèle iPAQ de Compaq à l'été 2001, les PDA fonctionnant sous Windows CE n'avaient jamais vraiment réussi à séduire le marché car ils semblaient trop lourds et trop complexes d'utilisation par rapport aux produits de Palm Computing.

C'est pourquoi Microsoft lança en octobre 2001 un nouveau système d'exploitation baptisé Windows Mobile, qui offrait des versions allégées de ses grands logiciels bureautiques (Word, Excel, Outlook, Explorer, etc.) mais aussi une interface simple d'utilisation inspirée des produits Palm. Le logiciel de reconnaissance de caractère Graffiti était d'ailleurs compatible avec cette nouvelle version, ce qui permettait d'attirer les utilisateurs de Palm sans perturber leurs habitudes. En 2002, les PDA occupèrent la deuxième place dans les 4 milliards de dollars que consacrait annuellement la firme de Bill Gates à sa recherche et développement, juste derrière les applications Internet.

Pour les grands fabricants d'ordinateurs, les PDA étaient des compléments naturels des PC, qu'ils pouvaient vendre à leur clientèle professionnelle par l'intermédiaire d'offres jointes. De fait, ces machines sous Windows Mobile, nettement plus gourmandes en mémoire et en vitesse de calcul que les Palm, étaient aussi plus chères (jusqu'à 800 euros pour les plus perfectionnées). Cependant, le brusque ralentissement du marché après 2000 (moins de 20 % de croissance en 2002) et l'irruption de Dell et des marques taïwanaises (Acer et Asus), puis la fusion entre HP et Compaq avaient contraint Palm à baisser ses prix afin de mieux correspondre à l'écart de performance avec les PocketPC. Malgré ces efforts de repositionnement, à partir de 2004, la plupart des machines sous Palm OS et des machines sous Windows Mobile étaient proposées à des prix équivalents, à l'exception de l'entrée de gamme, toujours nettement moins chère chez palmOne (de l'ordre d'une centaine d'euros), mais réservée à un usage d'agenda électronique.

Le renversement de 2004

Fin 2004, pour la première fois de son histoire, PalmSource fut devancé par son concurrent Microsoft. Selon l'institut d'études Gartner, Windows Mobile occupait une part de marché mondiale de 48,1 %, contre seulement 29,8 % pour Palm OS, alors que fin 2003, Windows Mobile représentait 41,2 % du marché contre 46,9 % pour PalmSource (et 49 % fin 2002). Windows Mobile avait donc gagné 8,1 points en un an et Palm OS en avait perdu 17,1.

Ce renversement était d'autant plus inquiétant pour PalmSource que les perspectives d'ensemble étaient sombres : le marché des PDA avait connu en 2004 sa troisième année de baisse consécutive depuis le pic de 2001, avec 9,2 millions d'unités vendues (contre 10,2 millions en 2003).

Sur ce marché en régression, la croissance de Microsoft s'expliquait notamment par sa présence sur un grand nombre de machines (HP, Dell, Fujitsu Siemens, Acer, Asus). En effet, au chapitre des constructeurs, même s'il perdait des parts de marché, palmOne restait leader mondial : au troisième trimestre 2004, ses assistants personnels représentaient 26,2 % du marché, contre 34,3 % en 2003 sur la même période. palmOne était talonné par HP qui occupait 24,2 % du secteur (23 % en 2003), suivi de RIM, dont le BlackBerry, avec 19,8 %, s'offrait la meilleure progression de l'année (4,9 % en 2003). Enfin, Dell était quatrième avec 6,5 % (5,4 % en 2003).

Les errements stratégiques de Sony

La fin de la domination de Palm OS s'expliquait notamment par le retrait surprise de Sony. En juin 2004, alors que sa part du marché mondial des PDA s'élevait à 9 %, Sony avait en effet annoncé que ses futurs modèles ne seraient plus commercialisés qu'au Japon.

Étude de cas

« C'est pour nous une bien mauvaise nouvelle », expliqua alors un des responsables de PalmSource : « Sony est notre deuxième client derrière palmOne. De plus, il était moteur sur bon nombre d'innovations techniques. La gamme Clié de Sony est ainsi la seule actuellement disponible sous Palm OS à proposer en même temps le support des technologies Bluetooth et WiFi ». De fait, le seul client de PalmSource était désormais son ancienne maison mère, palmOne.

Le retrait de Sony pouvait paraître surprenant, surtout qu'en octobre 2002, le constructeur japonais avait acquis pour 20 millions de dollars 6 % du capital de PalmSource. De plus, lors du forum économique de Davos de 2003, le directeur général de Sony, Nobuyuki Idei, avait confié à un journaliste qu'il envisageait de prendre le contrôle de PalmSource : « Il y a trois ans, les Palm étaient trop simples, mais ils s'améliorent de plus en plus. Mon problème actuel, c'est que nous payons très cher les licences de Palm. » Ce rapprochement avec Sony aurait été bénéfique pour PalmSource, qui n'avait pas les moyens de lutter seul contre Microsoft. Pourtant, un an plus tard, Sony avait préféré jeter l'éponge.

Cela dit, Sony était dans une position stratégique à la fois fragile et ambiguë.

Tout d'abord, en accord avec l'activité électronique grand public du constructeur, les PDA de Sony se caractérisaient par des capacités multimédias particulièrement évoluées (lecteur MP3, capteur photo et vidéo, écran haute résolution, connexions sans fil), ce qui les positionnait dans le haut de gamme des machines sous Palm OS, donc en concurrence frontale avec les PocketPC.

Par ailleurs, Sony utilisait une licence Windows pour son activité PC (les ordinateurs de marque Vaio), une licence Palm OS pour ses PDA de marque Clié, une licence du système Symbian pour ses smartphones Sony Ericsson et même un système d'exploitation maison pour sa PlayStation, soit quatre systèmes d'exploitation pour quatre lignes de produits, dont deux étaient directement concurrentes. Il était donc prévisible que des arbitrages finiraient par être effectués. L'équilibre des forces entre les différentes divisions de Sony avait fait – malheureusement pour PalmSource – que le Palm OS n'avait pas été retenu. Sony n'était d'ailleurs pas le seul constructeur de PDA japonais à s'être retranché sur son marché national : toujours en 2004, ses concurrents Toshiba et Sharp (dont les machines fonctionnaient sous Windows Mobile) avaient fait de même.

Début 2005, Sony annonça l'arrêt définitif de sa gamme Clié, y compris au Japon. Officiellement, le constructeur préférait se concentrer sur les consoles de jeu (la PSP, une Playstation portable, venait d'être lancée) et sur les smartphones Sony Ericsson sous système d'exploitation Symbian. Cette décision était caractéristique d'une réorientation générale du marché.

Les smartphones et le BlackBerry

En effet, si la montée en puissance de Windows Mobile et le retrait de Sony avaient de quoi inquiéter les responsables de Palm, la principale menace semblait pourtant venir d'un phénomène plus vaste : la baisse continue du marché des PDA s'expliquait essentiellement par le succès des téléphones mobiles équipés de fonctions d'ordinateurs de poche, les smartphones.

Cette menace était paradoxalement née du fiasco de l'un des pionniers du marché des ordinateurs de poche, le Britannique Psion, dont les machines n'avaient jamais réussi à s'imposer face à celles de Palm. En 2001, Psion avait été contraint de se retirer du marché des PDA pour se concentrer sur les systèmes d'exploitation. Ce recentrage se matérialisa notamment au travers d'une coentreprise avec Ericsson, Nokia et Motorola, afin de développer un système d'exploitation baptisé Symbian, destiné à assurer la convergence entre PDA et téléphones portables. Début 2005, le capital de Symbian était détenu conjointement par Nokia (47,9 %), Ericsson (15,6 %), Sony Ericsson (13,1 %), Panasonic (10,5 %), Siemens (8,4 %) et Samsung (4,5 %).

De fait, le développement des normes de téléphonie mobile GPRS puis 3G, qui nécessitaient pour donner toute leur mesure des écrans couleur plus larges que ceux des téléphones classiques et une puissance de calcul importante, poussait à la convergence entre téléphone mobile et PDA. Rappelons que le rachat de Handspring par Palm avait été en partie motivé par son modèle Treo, un PDA sous Palm OS faisant également fonction de téléphone, qui rencontrait un grand succès en Amérique du Nord. De son côté, Microsoft avait développé une version spécifique de Windows pour les smartphones, Microsoft PocketPC Phone Edition. Les fabricants de téléphones restaient cependant circonspects à l'égard de ce système d'exploitation. Non seulement la plupart d'entre eux étaient parties prenantes dans Symbian, mais de plus ils soupçonnaient Microsoft de vouloir verrouiller le marché des smartphones comme il avait verrouillé celui des PC. De fait, Microsoft avait ciblé les opérateurs téléphoniques (comme Orange, T-Mobile ou Sprint) plutôt que les fabricants. Début 2005, Microsoft PocketPC Phone Edition équipait ainsi les téléphones intelligents proposés par 61 opérateurs dans 28 pays, notamment ceux de marque Qtek.

Au total, selon les chiffres de la société d'études britannique Canalys.com, Symbian occupait fin 2004 50,2 % des parts du marché mondial des appareils nomades au sens large – assistants personnels, ordinateurs de poche, smartphones (mais en excluant les lecteurs MP3 du type iPod de Apple et les consoles de jeu portables du type PSP de Sony ou DS de Nintendo) – devant Microsoft (20,2 %) et PalmSource (16,9 %). Sur ce même périmètre, mais côté constructeurs, c'était Nokia qui était numéro un avec 39,7 %, suivi de palmOne (14,5 %), HP (9,3 %) et RIM (8,3 %).

Le cas de Research In Motion (RIM) était particulièrement symptomatique du retournement du marché vers les appareils communicants. RIM était une entreprise canadienne, basée à Waterloo dans l'Ontario. Lancée en Amérique du Nord en janvier 1999, puis sur le marché européen en septembre 2001, sa solution BlackBerry comprenait une série de logiciels (un système d'exploitation spécifique, des programmes de gestion de messagerie, etc.), une gamme de terminaux comparables à des PDA avec une fonction de téléphone mobile et des services associés. BlackBerry permettait d'accéder en temps réel et sans fil aux comptes de messagerie et aux bases de données des entreprises, sans qu'il soit nécessaire de composer un code ou d'établir une connexion : dès qu'un message électronique était reçu sur le compte de messagerie de l'utilisateur, il était transmis à son terminal mobile. Il était alors possible d'y répondre grâce à un petit clavier incorporé.

En Europe, BlackBerry était commercialisé en 2004 dans neuf pays, par des opérateurs tels que Vodafone, Orange ou T-Mobile. Si le terminal était vendu en moyenne 375 euros l'unité, il convenait d'y ajouter un abonnement spécifique (30 euros en supplément de l'abonnement au téléphone mobile), ainsi que le logiciel serveur à installer dans l'entreprise, qui coûtait environ 1 000 euros pour cinq utilisateurs.

BlackBerry était une solution proposée aux entreprises qui employaient des « professionnels nomades ». Fin 2004, 75 % des 40 plus grosses entreprises françaises en avaient équipé leurs cadres supérieurs, notamment dans les secteurs de la banque et de la finance. RIM avait adopté une stratégie commerciale astucieuse, qui consistait à équiper en priorité les dirigeants des entreprises. De fait, posséder un BlackBerry devenait un signe de pouvoir pour les managers. Si dans un premier temps RIM n'avait pas envisagé de cibler le marché grand public, des solutions pour particuliers avaient été proposées à partir de 2004.

Le succès de RIM était comparable à celui de Palm cinq ans plus tôt : fin 2004, sa technologie était utilisée par plus de deux millions d'utilisateurs dans cinquante pays. Pour son exercice 2004, RIM avait dégagé un bénéfice de 52 millions de dollars pour un chiffre d'affaires de 595 millions (soit près du double de celui de 2003).

Étude de cas

Quelle stratégie pour Palm ?

Début 2005, la gamme de palmOne comprenait trois séries de produits :

1. La gamme Zire, des PDA grand public, qui allaient d'un agenda électronique avec écran monochrome, fidèle au concept original du PalmPilot et vendu 99 euros, jusqu'à un modèle multimédia avec écran couleur, appareil photo numérique et caméra vidéo, lecteur MP3 et connexion sans fil Bluetooth, vendu 279 euros.
2. La gamme Tungsten, des PDA professionnels vendus de 219 à 349 euros, directement en concurrence avec les PocketPC, qui offraient un écran couleur, une capacité de stockage de documents (compatibles avec les formats Word, Excel ou PowerPoint de Microsoft) et une connexion sans fil Bluetooth.
3. La gamme Treo, des smartphones sous Palm OS, vendus plus de 500 euros, équipés d'un écran couleur, d'un clavier, d'un appareil photo numérique et d'une connexion sans fil Bluetooth.

Le positionnement de Palm continuait à évoluer. Jusqu'en 2002, Palm Computing avait adopté une stratégie « à la Apple », en proposant à la fois le matériel et le logiciel. La présence de beaucoup d'anciens de Apple parmi les dirigeants de Palm n'avait certainement pas été étrangère à ce positionnement relativement exceptionnel – et généralement peu pertinent – dans l'industrie informatique. Avec la scission de 2003, on pouvait distinguer une nouvelle approche. D'une part, PalmSource suivait une stratégie « à la Microsoft », en ne proposant que le système d'exploitation, alors que d'autre part palmOne adoptait un positionnement « à la HP » en ne commercialisant que des appareils.

De fait, plus rien n'obligeait réellement palmOne – sinon l'attachement historique – à ne proposer que des machines sous Palm OS. Devant la chute des parts de marché de PalmSource, il devenait tout à fait envisageable de proposer des PDA palmOne sous Windows Mobile.

De son côté, PalmSource pouvait tenter d'enrayer son déclin en concluant des alliances avec d'autres entreprises opposées à ses deux principaux concurrents, Microsoft et Symbian. De fait, en septembre 2004, PalmSource avait annoncé une alliance avec RIM, qui devait permettre de rendre le Palm OS compatible avec les solutions BlackBerry.

Début 2005, malgré une convergence toujours plus forte, l'incertitude régnait encore sur le type de machine qui l'emporterait à terme : agenda électronique perfectionné (palmOne), ordinateur de poche (HP, Dell, Asus, Acer, etc.), téléphone intelligent (Nokia, Motorola, Sony Ericsson, Samsung, LG, Siemens, Qtek, etc.) ou peut-être une combinaison des trois.

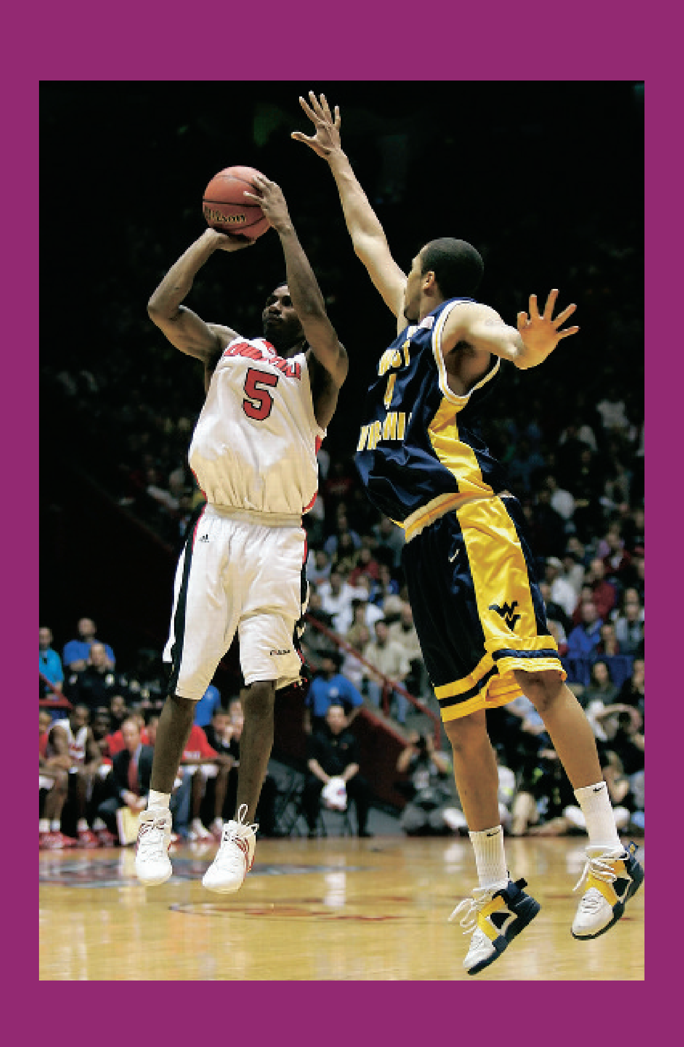
Ce cas a été préparé par Thierry Boudès et Frédéric Fréry, ESCP-EAP European School of Management.

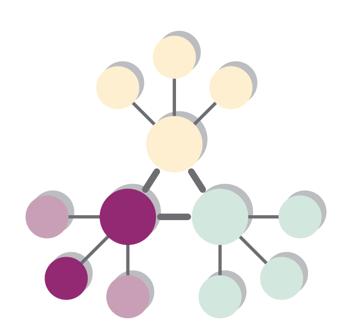
Sources : palmOne.com ; palmsource.com ; blackberry.com ; symbian.com ; microsoft.com ; Les Echos, 26 juin 2003 ; lexpansion.com.

Questions

1. En vous référant à la section 5.2, déterminez sur combien de DAS intervenait Palm Computing jusqu'en 2003. Que pensez-vous de la décision de scission entre palmOne et PalmSource ?
2. En vous référant à la section 5.3, déterminez quelle stratégie générique a suivi Palm Computing jusqu'en 2001.
3. En vous référant aux sections 5.4.3 et 5.5, expliquez pourquoi Palm Computing n'a pas réussi à verrouiller son marché.
4. Supposez que vous êtes directeur général de palmOne en 2005. Identifiez les options stratégiques qui vous semblent les plus pertinentes.
5. Même question pour PalmSource.




5



Chapitre 6



La stratégie au niveau de l'entreprise et la stratégie internationale

Objectifs

Après avoir lu ce chapitre, vous serez capable de :

- Comprendre pourquoi les organisations peuvent avoir intérêt à accroître leur diversité, à la fois en termes d'activités et de couverture géographique.
- Comprendre la différence entre la diversification liée et la diversification conglomérale.
- Expliquer les facteurs qui permettent de comparer l'attractivité de plusieurs zones géographiques et de localiser internationalement les différents maillons d'une chaîne de valeur.
- Comprendre les différences entre les stratégies multinationales et les stratégies globales.
- Expliquer l'impact de la diversité géographique et de la diversification sur la performance.
- Expliquer les différentes logiques de groupe et leur impact sur la performance.
- Utiliser différentes matrices de gestion de portefeuille d'activités.

6.1 Introduction

Dans le chapitre 5, nous avons présenté de quelle manière les domaines d'activité stratégique (DAS) peuvent créer de la valeur pour leurs clients et obtenir un avantage par rapport à leurs concurrents. Cependant, beaucoup d'organisations incluent de nombreux DAS qui interviennent sur de nombreux marchés. Ce chapitre est consacré aux questions soulevées par cette diversité.

Dans ce contexte, deux questions sont fondamentales. La première concerne le *périmètre d'activité* de l'organisation. Comme le suggère le schéma 6.1, la réflexion sur le périmètre d'activité inclut des décisions sur la *diversité des offres* (et des marchés associés) et sur la *couverture géographique* de l'organisation. Il convient notamment de s'interroger sur la manière de gérer cette diversité de manière profitable pour les DAS. On aborde ainsi la seconde question :

comment *le profit est-il généré* (ou détruit) *au niveau de l'entreprise*, au-delà des stratégies concurrentielles menées par chacun des DAS ? Pour répondre à cette question, il convient de comprendre les différentes *logiques de groupe* que peut adopter la direction centrale et de quelle manière elle peut *gérer son portefeuille* d'activités.

Nous allons donc nous focaliser sur la stratégie au niveau de l'entreprise, par opposition aux stratégies par DAS présentées dans le chapitre 5. Le schéma 6.2 présente la structure simplifiée d'une organisation multi-activité. Il montre une série de domaines d'activité stratégique rassemblés en divisions, sous la responsabilité d'un siège qui inclut une série de services centraux (juridique, trésorerie, etc.), mais définit également des orientations stratégiques et la manière de contrôler et de coordonner les DAS. Les dirigeants prennent également des décisions qui affectent directement plusieurs DAS, par exemple sur quelles activités allouer des ressources, lesquelles privilégier ou lesquelles abandonner. Par ces orientations, le siège est censé accroître la performance des DAS.

*La **direction générale** rassemble les responsables situés hiérarchiquement au-dessus des domaines d'activité stratégique et qui n'ont pas d'interaction directe avec les clients et les concurrents*

Dans ce chapitre, nous adoptons le point de vue selon lequel tout ce qui se situe au-dessus des DAS relève de la stratégie d'ensemble de l'entreprise. Cela implique que les responsables situés hiérarchiquement au-dessus des DAS et qui n'ont pas d'interaction directe avec les clients ou les concurrents sont assimilés à la **direction générale**. C'est le cas par exemple des managers d'une division qui rassemble plusieurs DAS. Bien entendu, il est possible que certaines fonctions centrales interagissent avec les clients, par exemple un centre d'appel téléphonique, un service de relations clientèle dans une entreprise commerciale ou une unité spéciale dans un service de police. En ce cas, ces fonctions centrales sont concernées par les concepts et outils développés dans le chapitre 5 à propos des stratégies concurrentielles par domaine d'activité.

Schéma 6.1 **Les enjeux de la stratégie au niveau de l'entreprise**

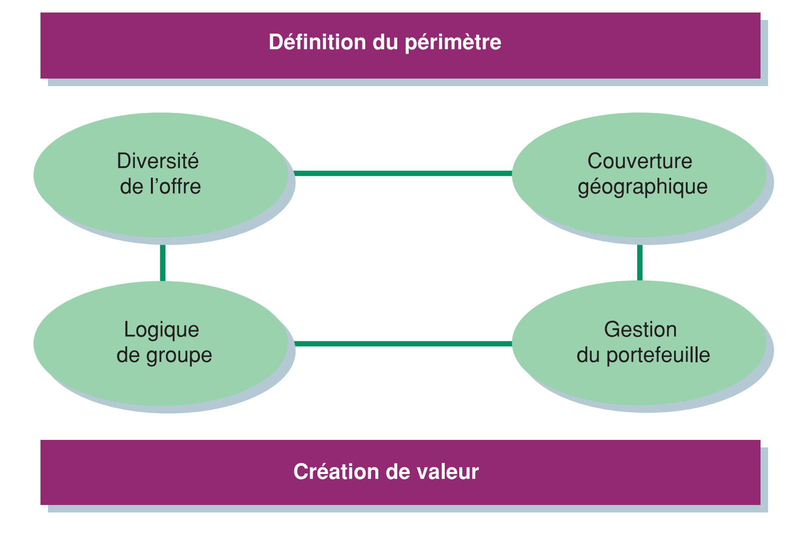
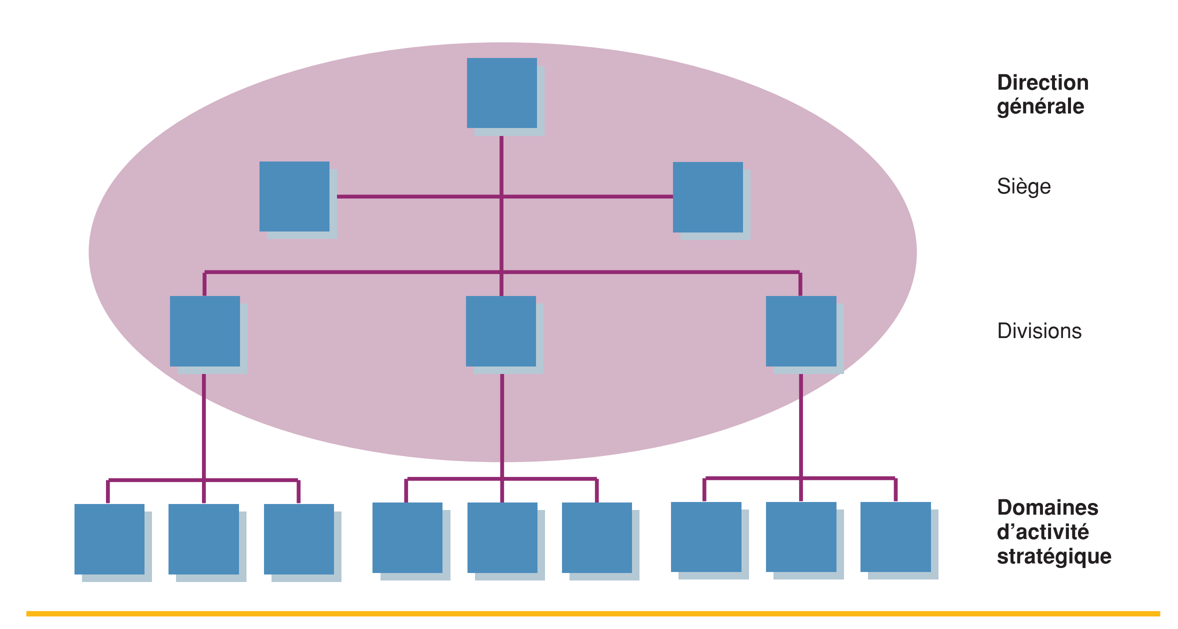


Schéma 6.2 **L'entreprise multi-activité**



Cette discussion n'est pas uniquement valable pour les grandes organisations conglomérales. Même une petite entreprise peut être constituée de plusieurs domaines d'activité stratégique. Une PME de maçonnerie peut ainsi travailler à la fois pour les collectivités locales, pour une clientèle industrielle et pour des particuliers. Or, ces trois activités s'adressent non seulement à des segments marketing différents, mais de plus elles nécessitent des compétences distinctes et ne sont pas caractérisées par les mêmes facteurs clés de succès. Ce sont donc trois DAS à propos desquels le dirigeant de l'entreprise doit prendre des décisions d'allocation de ressources. Les organisations du secteur public, comme les hôpitaux ou les collectivités territoriales, comprennent également différents services qui sont les équivalents des DAS dans une entreprise. La notion de stratégie au niveau de l'entreprise les concerne donc aussi.

Dans la section 6.2, nous débuterons par une présentation des différentes formes que peut revêtir la *diversification*, à la fois en termes de cohérence du portefeuille d'activités et d'impact sur la performance. La section 6.3 abordera ensuite la question de la *couverture géographique* de l'organisation, là encore en lien avec la performance. La section 6.4 sera consacrée à la manière dont la direction générale est capable d'*accroître la performance* des activités qui sont sous sa responsabilité, au travers de différentes *logiques de groupe*. Enfin, la section 6.5 présentera les différents modèles – ou *matrices* – qui permettent de *gérer le portefeuille d'activités*.

6.2 La diversification

*La **diversification** consiste pour une organisation à s'engager sur des domaines d'activité où elle n'est pas encore présente, tant en termes d'offres que de marchés*

Le degré de diversité ou de parenté entre les domaines d'activité stratégique d'une organisation constitue une question fondamentale, qui détermine en grande partie la capacité de sa direction générale à générer du profit. C'est donc la nature et l'amplitude de sa *diversification* qui doivent être analysées. La **diversification** consiste pour une organisation à s'engager sur des domaines d'activité où elle n'est pas encore présente, tant en termes d'offres que de marchés. Par essence, la diversification accroît la diversité à laquelle la direction générale est confrontée. De nombreuses raisons peuvent justifier la diversification, mais on considère généralement qu'elle contribue à la performance dans trois situations :

*Une **synergie** correspond à la situation où deux DAS ou plus sont complémentaires, de telle manière que leur performance combinée est supérieure à la somme de leurs performances individuelles*

- Tout d'abord, il peut être possible d'accroître l'efficience en *utilisant les ressources et compétences existantes de l'organisation sur de nouveaux marchés ou sur de nouvelles offres*. Par opposition aux économies d'échelle, c'est ce que l'on appelle généralement des *économies de champ*[1]. Si une organisation possède des ressources ou compétences sous-utilisées qu'elle ne peut pas aisément céder ou supprimer, il peut être logique de les employer sur de nouvelles activités. En d'autres termes, il est possible de réaliser des économies en étendant le périmètre d'activité de l'organisation. Beaucoup d'écoles et d'universités disposent ainsi de larges ressources en termes d'amphithéâtres ou de résidences étudiantes, qui sont sous-utilisées pendant les vacances. Il peut être judicieux pour ces institutions de se diversifier dans l'organisation de conférences, voire dans le tourisme, ce qui permet de mieux utiliser ces ressources. De la même manière, les entreprises de télévision par câble peuvent dégager des économies de champ en utilisant leur réseau – qui leur a généralement coûté une fortune – pour proposer un accès à Internet et des services de téléphonie. Les économies de champ peuvent concerner des ressources tangibles (telles que les résidences universitaires ou les réseaux câblés), mais également des ressources intangibles, comme des marques, voire des compétences et des savoir-faire. Dans tous les cas, il s'agit de profiter de *synergies* entre différents domaines d'activité stratégique. Une **synergie** correspond à la situation où deux DAS ou plus sont complémentaires, de telle manière que leur performance combinée est supérieure à la somme de leurs performances individuelles[2]. Une synergie se manifeste par le fait que les chaînes de valeur respectives de plusieurs DAS partagent un ou plusieurs maillons. L'illustration 6.1 montre comment l'entreprise Zodiac s'est diversifiée en utilisant plusieurs pivots de synergie successifs.
- Deuxièmement, il peut également être possible d'appliquer la capacité managériale de l'organisation à de nouveaux marchés ou à de nouveaux produits et services. Cette justification est proche de la précédente, mais elle permet de mettre l'accent sur des compétences qui sont souvent négligées. Au niveau de la direction générale, les managers peuvent développer la capacité à gérer toute une gamme de produits et services différents. Même s'ils ne partagent aucune ressource au niveau opérationnel, certains DAS peuvent reposer sur des approches comparables au niveau du siège. Prahalad et Bettis[3] ont qualifié ce type de capacité managériale de « logique dominante » de l'organisation. Les managers du siège peuvent ainsi améliorer la performance de DAS

Illustration 6.1

Zodiac gonfle son portefeuille d'activités

En jouant sur différents pivots permettant des diversifications liées successives, une entreprise peut constituer un portefeuille d'activités varié tout en maintenant d'indéniables synergies.

L'entreprise Zodiac fut fondée à Boulogne Billancourt en banlieue parisienne en 1896 par Maurice Mallet, après que celui-ci eut effectué sa première ascension en ballon. L'activité consistait alors à fabriquer des dirigeables, ce qui fait de Zodiac la plus ancienne entreprise aéronautique au monde encore en activité. À la suite de l'explosion du zeppelin Hindenburg près de New York en 1937, Zodiac décida de s'écarter de la production de dirigeables – jugés trop dangereux par le grand public – pour se recentrer sur la fabrication de canots pneumatiques. Cela lui permettait d'exploiter sa technologie des structures gonflables. Cette diversification était particulièrement judicieuse, puisqu'en 1996 l'entreprise célébra la vente de son millionième canot. Ce produit, remarquablement pratique et peu coûteux (moins de 10 000 euros), était devenu très populaire tant auprès des militaires que des plaisanciers, au point de devenir un nom commun.

Pour autant, face à une concurrence de plus en plus active, notamment en provenance d'Italie, Zodiac avait tenu à ne pas s'enfermer dans cette seule activité. En 1978, l'entreprise racheta Aerazur, spécialisé dans les gilets de sauvetage et les radeaux de survie gonflables (deux produits cohérents avec l'activité marine), mais également dans les parachutes. Cette acquisition, suivie en 1979 de celle de EFA, un autre spécialiste des parachutes, permit à Zodiac de revenir en force sur le marché de l'aéronautique. En effet, les compagnies aériennes étaient les premiers clients mondiaux de gilets de sauvetage et de radeaux de survie. Cette réorientation fut confirmée en 1987 par le rachat de Air Cruisers, un fabricant de toboggans d'évacuation gonflables. Zodiac devint ainsi un fournisseur de premier plan de Boeing, McDonnell Douglas et Airbus. Cette position fut encore renforcée par l'acquisition des deux principaux fabricants mondiaux de sièges d'avions, le Français Sicma Aero Seats en 1987 et l'Américain Weber Aircraft en 1992. En 1997, Zodiac racheta pour 150 millions d'euros l'Américain MAG Aerospace, leader mondial des toilettes et compacteurs de déchets pour avions. Enfin, avec le rachat de Intertechnique en 1999 et de Esco en 2002, Zodiac accéda à un portefeuille d'équipements aéronautiques « actifs » comme la gestion de l'oxygène, de la puissance électrique ou des systèmes de freinage et d'arrêt d'urgence. Ces nouvelles compétences lui permirent de se diversifier dans les équipements automobiles (notamment les airbags) et dans les systèmes de mesure et de transmission.

Parallèlement, Zodiac conforta sa position dans les canots gonflables en rachetant plusieurs concurrents : Bombard-L'Angevinière en 1980, Sevylor en 1981, Hurricane et Metzeler en 1987.

Enfin, Zodiac développa à partir de 1981 une division de fabrication de piscines. Si les premières tentatives reprenaient la technologie de la structure gonflable, le groupe s'étendit par la suite – là encore par croissance externe – vers les piscines hors sol à structure rigide, les systèmes de nettoyage et de purification d'eau (grâce à des technologies également utilisées dans les avions) et les articles gonflables de sport et de jeux nautiques (cette dernière activité fut revendue en 2004).

Au total, le chiffre d'affaires consolidé du groupe Zodiac dépassa les 1,56 milliard d'euros en 2004, pour un résultat net de 125 millions, avec une très forte présence à l'international, notamment aux États-Unis. L'action était cotée à la Bourse de Paris et des rumeurs d'OPA de la part de groupes américains étaient récurrentes. Le capital restait détenu à 25 % par des actionnaires familiaux (40 % des droits de vote), qui avec les participations des investisseurs institutionnels, des dirigeants et des salariés rassemblaient plus de 55 % des droits de vote. Par ailleurs, étant donné que près de 25 % du chiffre d'affaires du groupe étaient réalisés dans des activités de défense, une OPA hostile était interdite par le droit français.

Sur les trois pôles, aéronautique (civile et militaire), technologies (automobile, systèmes de transmission et de mesure) et marine (qui incluait les piscines), le premier était largement dominant, avec les deux tiers du chiffre d'affaires total. Zodiac détenait plus de 40 % du marché mondial de certains équipements des avions de ligne, avec notamment la fourniture du système de distribution électrique des nouveaux Airbus A380 et Boeing 7E7. Enfin, début 2004, les deux sondes américaines Spirit et Opportunity se posèrent sur la planète Mars grâce à des parachutes Zodiac. Seule l'activité d'origine, les dirigeables, semblait encore écartée, même si des projets de réhabilitation de ce moyen de transport existaient, notamment en Allemagne.

Sources : zodiac.com ; *Les Echos*, 9 novembre 2002 ; *Le Figaro économie*, 24 mai 2004.

Questions

1. Identifiez sur quels pivots a reposé chacune des diversifications de Zodiac.
2. En utilisant des synergies avec les activités existantes, proposez de nouvelles pistes de diversification pour Zodiac.

qui diffèrent notoirement sur le plan opérationnel – par exemple en termes de technologies, de réseaux de distribution ou de marques –, à condition qu'ils requièrent les mêmes compétences de gestion. Le groupe de luxe LVMH, construit au travers d'une ambitieuse politique d'acquisitions par Bernard Arnaud (voir l'illustration 1.2 dans le chapitre 1), constitue un bon exemple de cette approche. Il s'agit en effet d'un conglomérat qui rassemble des activités fort différentes – du champagne à la mode, des parfums à l'horlogerie en passant par la distribution et l'information financière – qui partagent très peu de ressources et compétences opérationnelles, mais qui nécessitent toutes une communication savamment orchestrée et le savoir-faire difficilement reproductible de talentueux créatifs. LVMH est capable d'accroître la performance des entreprises qui rejoignent son portefeuille en renforçant leurs ressources et compétences opérationnelles au travers de la capacité managériale du groupe.
- Troisièmement, disposer d'une large gamme de produits ou services permet d'*accroître son pouvoir de marché*. Si elle contrôle un vaste portefeuille d'activités, une organisation diversifiée peut se permettre de subventionner certains DAS à l'aide des surplus dégagés par un autre, ce qui sera impossible à un concurrent spécialisé. Cela procure au DAS qui bénéficie de cette manne un avantage concurrentiel, jusqu'à éventuellement pousser les concurrents en dehors du marché, la position de monopole obtenue permettant alors de dégager de confortables profits. Si ce type d'approche peut se révéler extrêmement bénéfique pour l'organisation, elle l'est nettement moins pour le consommateur. C'est la raison pour laquelle la Commission européenne a refusé en 2001 que General Electric prenne le contrôle de l'équipementier électronique Honeywell[4]. En effet, General Electric aurait été capable de proposer des moteurs d'avions équipés de systèmes Honeywell à un prix qu'aucun de ses concurrents – United Technologies ou Rolls Royce – n'aurait pu égaler. Étant donné que les constructeurs d'avions choisissent de plus en plus les fournisseurs les moins chers, la Commission craignait que le rapprochement entre General Electric et Honeywell ne chasse United Technologies et Rolls Royce du marché, laissant ainsi General Electric libre de remonter ses prix une fois placé en position de monopole.

D'autres raisons permettent de justifier une diversification, mais leur impact sur la performance des activités est moins immédiat. Quelquefois, la diversification semble même servir plutôt les ambitions des managers que les intérêts des actionnaires :

- Les organisations peuvent se diversifier pour *répondre aux évolutions de l'environnement*. Cela peut parfois se justifier lorsqu'il s'agit de préserver des positions acquises, par exemple lorsque des marchés et des technologies convergent. Microsoft a ainsi énormément investi dans le lancement de sa console de jeu Xbox (500 millions de dollars rien qu'en marketing), car le progrès des consoles pouvait à terme constituer une menace de substitution pour les micro-ordinateurs, son cœur d'activité[5]. Cependant, bien souvent, les diversifications depuis des marchés déclinants vers des activités en croissance sont plutôt motivées par des managers qui cherchent à protéger leur

poste. Lorsque au cours des années 1980 les compagnies pétrolières américaines ont répondu à la chute de croissance de leurs marchés traditionnels en acquérant des activités à forte croissance telles que des entreprises d'informatique, elles se sont trop éloignées de leur logique dominante, ce qui s'est traduit par un effondrement du cours de leur action. Dans ce cas, il aurait mieux valu pour leurs actionnaires que les managers laissent progressivement décliner l'activité pétrolière, même si cela constituait une menace pour leurs propres opportunités de carrière.

- Les organisations peuvent se diversifier pour *répartir leur risque* au long d'une plus grande série d'activités. La théorie financière est cependant très critique à l'égard de cette approche. Elle stipule que les investisseurs peuvent plus efficacement répartir leur risque en investissant eux-mêmes dans un plus grand nombre d'entreprises. Alors que les managers peuvent apprécier le sentiment de sécurité procuré par un portefeuille diversifié, les investisseurs n'ont pas besoin que chacune des entreprises dans lesquelles ils investissent soit diversifiée. De leur point de vue, il est préférable que chacune se concentre sur son cœur de métier. Cette logique ne s'applique pas aussi bien aux entreprises non cotées en Bourse, car leurs propriétaires y ont généralement immobilisé une grande partie de leurs actifs, ce qui les empêche de diversifier leurs investissements. Par conséquent, il est plus logique pour une entreprise non cotée d'intervenir sur un portefeuille d'activités diversifiées : si l'une d'entre elles périclite, elle n'entraînera pas l'ensemble dans sa chute.
- Les organisations peuvent également se diversifier *en réponse aux attentes de parties prenantes influentes, en particulier des dirigeants*. À la fin des années 1990, face à la pression des analystes boursiers de Wall Street, qui exigeaient une croissance continue, le courtier en énergie Enron s'est ainsi diversifié très au-delà de son activité d'origine pour intervenir dans des domaines aussi variés que la pétrochimie, l'aluminium ou même le courtage de bande passante sur les réseaux de communication[6]. En satisfaisant les attentes à court terme des analystes, cette stratégie a artificiellement stimulé le cours de l'action, alors que dans le même temps les dirigeants réalisaient des profits considérables grâce à leurs plans de stock-options. Cependant, en dépit des tentatives de maquillage des comptes orchestrées par ces mêmes dirigeants, il est vite apparu que cette diversification n'était pas profitable, ce qui a conduit Enron à la plus retentissante faillite de l'histoire de Wall Street.

Afin de déterminer si ces diverses justifications contribuent à la performance de l'organisation, il est important de clarifier la notion de diversification, en particulier en ce qui concerne l'existence – ou l'absence – de synergies entre les DAS qui composent le portefeuille d'activités.

6.2.1 La diversification liée

La **diversification liée** correspond à un développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec les activités existantes. On peut citer le cas de Procter & Gamble et de Unilever dont toutes les activités présentent des points communs : produits de grande consommation à obsolescence rapide s'appuyant sur des marques de plus en plus globales, ce qui leur permet de partager les efforts

*La **diversification liée** correspond à un développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec les activités existantes*

de recherche et développement ou de marketing et d'utiliser les relations tissées avec les grands réseaux de distribution.

En utilisant les notions de filière et de chaîne de valeur (voir la section 3.6.1 dans le chapitre 3), on peut identifier deux formes principales de diversification (voir le schéma 6.3) : l'*intégration verticale* et l'*intégration horizontale* :

*L'**intégration verticale** désigne le développement vers des activités adjacentes de la filière, que ce soit vers l'amont ou vers l'aval*

*L'**intégration vers l'amont** consiste en un développement vers les étapes situées en amont de l'organisation dans la filière*

*L'**intégration vers l'aval** consiste en un développement vers les étapes situées en aval de l'organisation dans la filière*

- L'**intégration verticale** désigne le développement vers des activités adjacentes de la filière, que ce soit vers l'amont ou vers l'aval. Le schéma 6.4 résume quelques-unes des causes qui poussent à l'intégration verticale et à l'inverse les raisons pour lesquelles des organisations fortement diversifiées peuvent être tentées de céder certaines de leurs activités afin de renforcer leur degré de spécialisation. On distingue deux types d'intégration verticale, selon la direction adoptée le long de la filière. L'**intégration vers l'amont** consiste en un développement vers les étapes situées en amont de l'organisation dans la filière. L'organisation se positionne ainsi au niveau de ses fournisseurs. On peut citer l'exemple du rachat du club de football Paris Saint-Germain par la chaîne de télévision cryptée Canal+. Grâce à cette acquisition, Canal+ a amélioré sa position lors de la négociation des droits de retransmission des matches. De la même manière, Canal+ participe à la coproduction de plus de la moitié des films du cinéma français afin d'obtenir plus aisément des droits de passage exclusifs. Réciproquement, l'**intégration vers l'aval** consiste en un développement vers les étapes situées en aval de l'organisation dans la filière. L'organisation se positionne ainsi au niveau de ses distributeurs, de ses clients ou des activités de service après-vente. On peut citer le cas du rachat de la chaîne de parfumeries Sephora par le groupe LVMH, propriétaire notamment des parfums Dior et Guerlain. De même, le fabricant de semi-conducteurs et de composants de radiocommunication Samsung est devenu constructeur d'ordinateurs et de téléphones mobiles. L'illustration 6.2 présente le cas des constructeurs automobiles, qui non seulement pratiquent l'intégration vers la distribution et les services, mais ont aussi tenté de faire migrer leur chaîne de valeur vers l'aval de la filière en externalisant les étapes industrielles auprès des équipementiers.

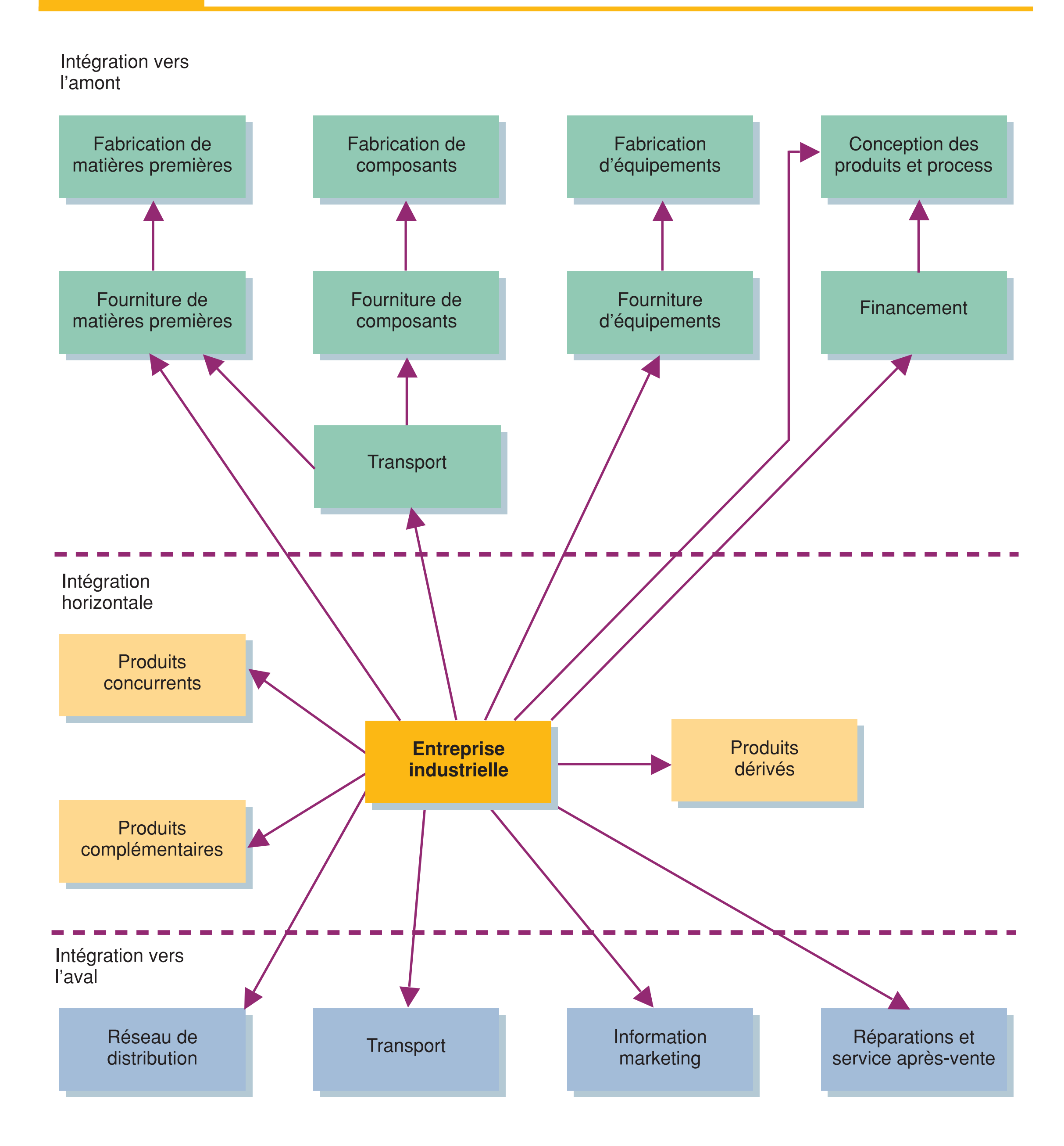
*L'**intégration horizontale** consiste en un développement vers des activités qui sont concurrentes ou complémentaires par rapport aux activités existantes*

- L'**intégration horizontale** consiste en un développement vers des activités qui sont concurrentes ou complémentaires par rapport aux activités existantes. Beaucoup d'organisations cherchent ainsi à exploiter leur capacité stratégique sur d'autres marchés. On peut citer le cas de l'Automobile Club Britannique, qui a développé des compétences de dépannage automobile pour venir en aide à ses membres. Lorsque cette activité a été concurrencée par des spécialistes, l'Automobile Club s'est diversifié vers de nouveaux marchés afin d'exploiter les compétences qu'il avait acquises en termes de réponse rapide à des situations de crise. À l'image de son homologue britannique, l'Automobile Club Australien a ainsi développé une activité de réparation d'urgence en électricité et plomberie à domicile.

  L'intégration horizontale, puisqu'elle s'appuie sur des synergies, consiste à utiliser un ou plusieurs maillons de la chaîne de valeur existante comme *pivots de diversification* vers les nouvelles activités :

  – Le pivot peut être *commercial*, lorsqu'une organisation qui maîtrise un réseau de distribution ou qui a su développer une réputation auprès d'un

Schéma 6.3 **Les options d'intégration pour une entreprise industrielle**



Remarque : certaines entreprises fabriquent des composants ou des produits semi-finis. Elles disposent alors d'une autre possibilité d'intégration verticale vers l'aval, l'assemblage et la production de produits finis.

Schéma 6.4 Quelques motivations de l'intégration verticale

Avantages Potentiels	Exemples/Commentaires
• Contrôle des approvisionnements – Quantité – Qualité – Prix	Les fabricants de thé possèdent leurs propres plantations afin de garantir la continuité des approvisionnements Certains composants cruciaux d'une automobile doivent être produits par le constructeur lui-même Une école ou une université peut réduire les coûts d'impression en possédant son propre service d'imprimerie
• Contrôle de marchés	Les fabricants de chaussures comme Eram ou André ont intérêt à posséder leur propre réseau de magasins afin de résister à la grande distribution
• Accès à l'information	Les constructeurs automobiles possèdent des sociétés de crédit, de location de voitures et de réparation afin de collecter de l'information sur leurs clients
• Réduction de coûts	Les usines sidérurgiques qui pratiquent la coulée continue (intégration du haut-fourneau et de l'aciérie) réduisent les coûts de réchauffe et de transport
• Développement : – De la capacité stratégique – Des technologies	Les sociétés de services informatiques évoluent vers le conseil en organisation Une entreprise de mécanique de précision qui propose des produits incorporant ses technologies
• Répartition des risques	Éviter de reposer sur un seul produit ou un seul marché tout en s'appuyant sur l'expérience acquise
• Utilisation des ressources	Une entreprise industrielle peut acquérir un fabricant de produits complémentaires aux siens afin de mieux utiliser sa capacité de production et de renforcer son pouvoir de marché

segment de clientèle l'utilise pour proposer des produits parfois très différents. On peut citer le cas de Seiko, qui a profité de son implantation auprès des distributeurs de montres pour développer une activité de production de montures de lunettes, les métiers d'horloger et d'opticien étant historiquement confondus au Japon. De même, si les technologies employées dans les aliments surgelés, la lessive et la margarine n'ont rien de commun, elles sont diffusées auprès des mêmes consommateurs *via* des canaux identiques, ce qui en fait des activités liées dans le portefeuille de Unilever. La situation est identique pour Gillette avec les rasoirs, la mousse à raser et les déodorants ou pour Bausch & Lomb avec les lentilles de contact et leurs produits d'entretien.

– Réciproquement, le pivot peut être *technologique*, lorsqu'une organisation propose toute une gamme de produits qui reposent sur une technologie commune. On peut citer le cas de l'entreprise japonaise Toray qui, grâce à

Illustration 6.2

Migration vers l'aval dans l'industrie automobile

L'intégration vers l'aval peut permettre aux entreprises de trouver de nouveaux relais de croissance, mais les synergies ne sont pas toujours au rendez-vous.

À la fin des années 1990, la saturation globale du marché automobile, largement mature en Europe, aux États-Unis et au Japon, força les constructeurs à réduire leur volume et leur capacité de production, le nombre de leurs marques et leur main-d'œuvre. Alors qu'en amont ils abandonnaient l'essentiel de la production des pièces et des composants de leurs véhicules aux équipementiers, ils cherchèrent à exploiter de nouvelles opportunités et à réduire leurs coûts en se diversifiant vers l'aval de la filière. Les marges réalisées sur le financement, la location, l'assurance, les pièces détachées, les occasions, l'entretien et la réparation étaient en effet supérieures à celles obtenues sur la vente des véhicules proprement dite. Cette intégration vers l'aval – ou plutôt cette migration vers l'aval le long de la filière – présentait d'autres avantages.

Ford entreprit de se redéfinir comme « le leader mondial des produits et services automobiles » et non uniquement comme un constructeur. Dans cette logique, à côté de ses activités traditionnelles, Ford chercha à augmenter sa présence dans l'aval de la filière au travers de différentes divisions : Ford Crédit, location Hertz, ventes directes, ventes sur Internet. Le principal intérêt de ces activités était qu'elles permettaient de collecter de précieuses informations sur les préférences des clients. C'est dans cette logique que Ford décida en 1999 de racheter la plus vaste chaîne de centres d'entretien et de réparation automobile européenne, Kwik-Fit/Speedy, pour 1,6 milliard de dollars. De même, Fiat avait racheté les activités européennes et sud-américaines du groupe Midas en 1998.

À l'image de Ford et de Fiat, la plupart des constructeurs déployèrent leurs activités de service, de financement, de réparation et de vente de voitures d'occasion, afin de permettre à leur réseau de distribution de récupérer un marché qui avait été largement accaparé par des chaînes d'entretien spécialisées, voire par la grande distribution (centres auto des hypermarchés). De même, surtout après l'annonce début 2002 de la nouvelle réglementation européenne sur la distribution automobile, qui prévoyait notamment la fin de l'exclusivité territoriale ou l'ouverture du marché des pièces détachées, les principaux constructeurs cherchèrent à racheter certains de leurs concessionnaires indépendants ou à prendre des participations significatives dans les puissants réseaux déjà constitués.

Les véhicules devenant de plus en plus sophistiqués, les constructeurs exploitèrent les nouvelles opportunités technologiques offertes par Internet, la téléphonie mobile, les DVD ou le repérage satellite, notamment en termes de systèmes de navigation, de sécurité, d'assistance ou de communication. Ces technologies permettaient de créer une nouvelle interface avec les clients et donc là encore de glaner des données sur leurs goûts et leurs comportements. C'était notamment le rôle des systèmes OnStar chez General Motors, Odysline chez Renault ou Connect chez Fiat, qui offraient des services d'assistance, d'urgence ou de repérage des voitures volées. L'idée générale consistait à avoir un accès direct avec le client, plutôt que de se limiter à la vente du véhicule, afin de construire une relation à long terme avec les propriétaires successifs de la voiture, que ce soit en neuf ou en occasion. Cela permettait aux constructeurs de constituer une base de clientèle auprès de laquelle ils pouvaient commercialiser leur gamme de services : réparation, crédit, location longue durée, etc.

Cette stratégie de migration vers l'aval n'était cependant pas sans risque, car les ressources et compétences nécessaires n'étaient pas toujours en phase avec l'activité historique des constructeurs. En août 2002, Ford revendit ainsi Kwik-Fit/Speedy à un fonds d'investissement européen pour seulement 500 millions de dollars, alors qu'en juillet 2004, Fiat céda Midas au groupe français Norauto pour 47,5 millions d'euros. À cette occasion, le directeur général de Norauto souligna à propos des manœuvres des constructeurs, qui accusaient les chaînes de réparation de commercialiser des copies illégales de certaines pièces détachées : « Il s'agit d'un combat d'arrière-garde pour nous bouter hors du marché. Ils nous attaquent lorsqu'il s'agit de leur business, par contre, lorsqu'ils se placent sur notre créneau, là ils nous ignorent et nous copient. Nous nous défendons, c'est tout. »

Préparé par Urmilla Lawson, Graduate School of Business de l'université de Strathclyde

Sources : adapté de T. Burt, « Carmakers eye route to twin track revenues », *The Financial Times*, 28 février 2001 ; lexpansion.com ; *Le Journal de l'Automobile*, 29 octobre 2004.

Questions

1. Quels autres mouvements d'intégration vers l'aval les constructeurs automobiles pourraient-ils envisager et pourquoi ?
2. En quoi les ressources et compétences classiques d'un constructeur automobile diffèrent-elles de celles qui sont requises dans leurs nouvelles activités en aval ?
3. En vous appuyant sur votre réponse à la question 2, ces mouvements d'intégration vers l'aval vous semblent-ils correspondre à des diversifications liées ou à des diversifications conglomérales ?

ses compétences dans les matériaux composites fabrique des produits aussi variés que des empennages de missiles, des pare-chocs de voiture ou des raquettes de tennis. Pour analyser les diversifications liées par pivot technologique, il est possible d'utiliser la représentation de l'entreprise par *arbres technologiques*[7], qui aide à mettre en évidence les racines scientifiques communes entre des domaines d'activité parfois très éloignés en termes de marchés.

– Le pivot peut également être constitué par une *compétence* obtenue grâce au lien entre plusieurs étapes de la chaîne de valeur, comme dans le cas de Bic, qui après avoir prouvé sa capacité à développer un produit basique et jetable en plastique moulé avec les stylos a renouvelé l'opération sur les briquets, les rasoirs, les bateaux (avec la planche à voile) et les parfums (mais cette dernière tentative a été un échec). On peut également citer l'exemple de l'entreprise française GPS, qui a utilisé les compétences acquises sous sa marque de travaux photo express PhotoService (réponse rapide aux demandes des clients, programme de fidélisation, implantation dans les principales galeries marchandes) pour les appliquer dans la fabrication de lunettes en une heure sous l'enseigne GrandOptical. De même, les diversifications historiques de groupes comme Veolia, Bouygues ou Lagardère se sont appuyées sur une compétence commune : la capacité à négocier avec des responsables politiques.

– Enfin, il est possible d'utiliser successivement *plusieurs* pivots de diversification, comme le montre l'exemple de Zodiac (voir l'illustration 6.1).

Il convient cependant de s'interroger sur la réalité des synergies qui existent entre les différentes activités rassemblées au cours d'une série de diversifications liées. Les managers ont parfois tendance à exagérer la réalité des synergies afin de justifier leur périmètre d'activité ou la pertinence de nouvelles acquisitions. Les synergies sont souvent bien plus difficiles à identifier et surtout bien plus coûteuses en pratique que les managers veulent bien l'admettre[8].

Par ailleurs, il convient de souligner que la possession d'un grand nombre d'étapes de la filière n'améliore pas nécessairement la performance de l'organisation et notamment la création de valeur pour le client final. À l'occasion du développement du commerce sur Internet, un certain nombre d'entreprises industrielles ont ainsi été tentées de vendre directement leurs produits aux clients finaux, en contournant leurs distributeurs traditionnels. Or, la plupart ont constaté à leurs dépens qu'il leur fallait pour cela acquérir de nouvelles compétences (en marketing, en démarchage de clientèle, en service après-vente, etc.). Si ces compétences étaient classiques pour des distributeurs, elles étaient significativement différentes de celles des industriels. De fait, la plupart d'entre eux ont rapidement décidé de fermer leurs sites de vente pour revenir vers leurs canaux de distribution classiques. Le groupe textile américain Levi's a été caractéristique de cette intégration verticale avortée. L'illustration 6.2 souligne également les difficultés de l'intégration verticale. De fait, l'intégration – qu'elle soit verticale ou horizontale – est une stratégie parfois décevante, à laquelle on peut préférer une gestion optimale des liens entre activités, qu'elles soient possédées ou non par une seule organisation. La capacité à optimiser les transactions au long d'une filière et à fluidifier les liens entre les

organisations qui la composent peut constituer une compétence fondamentale, qui passe notamment par le maintien d'un niveau d'innovation suffisant à chacune des étapes. On obtient ainsi ce qu'il est convenu d'appeler une organisation virtuelle (voir la section 8.4.2 dans le chapitre 8).

La diversification liée est généralement considérée comme préférable à la diversification conglomérale (voir ci-après), en particulier du fait qu'elle est censée générer des économies de champ. Elle peut cependant se révéler décevante, pour plusieurs raisons :

- Les processus de transfert de compétences et de partage du savoir peuvent mobiliser une part trop importante du temps et de l'énergie des managers de la direction générale.
- Les managers des DAS peuvent être réticents à partager leurs compétences, surtout si leur rétribution est fondée sur la performance de leur seule activité et non sur la capacité de transfert des meilleures pratiques.

En résumé, l'idée selon laquelle les synergies constitueraient une garantie de succès a été mise en doute. Même si certaines recherches ont prouvé que la diversification liée a un impact positif sur la performance (voir la section 6.3.3 ci-après), il convient de bien s'interroger sur la notion de lien et sur ce qui influence effectivement la performance. Ce qui importe par-dessus tout, c'est bien la cohérence avec la capacité stratégique.

6.2.2 La diversification conglomérale

*La **diversification conglomérale** correspond au développement d'activités qui ne présentent aucun point commun avec les activités existantes*

La **diversification conglomérale** correspond au développement d'activités qui ne présentent aucun point commun avec les activités existantes. Par opposition à la diversification liée, il s'agit donc d'accoler des chaînes de valeur totalement indépendantes, qui ne partagent aucun maillon. Étant donné qu'il n'existe aucune économie de champ entre les activités réunies au sein d'un conglomérat, alors que le coût du siège peut parfois être considérable, les analystes financiers ont tendance à faire subir aux groupes fortement diversifiés une *décote de holding*, c'est-à-dire une moindre valorisation de leur cours de Bourse. Les analystes considèrent que la structure de conglomérat ne défend pas les intérêts des investisseurs : selon eux, chacune des activités rapporterait plus aux actionnaires si elle était cotée indépendamment. Par ailleurs, les gestionnaires de fonds peuvent légitimement considérer que la direction générale d'un conglomérat leur fait concurrence, puisqu'en toute logique c'est à eux de diversifier leurs risques entre plusieurs activités. Enfin, les logiciels utilisés par les analystes répartissent les entreprises par industries afin de comparer leur performance avec les moyennes de leur secteur. De fait, un conglomérat qui intervient dans plusieurs industries ne peut pas être évalué à l'aide de ces outils, ce qui complexifie la tâche des analystes. Toutes ces raisons poussent les marchés boursiers à sanctionner sévèrement les diversifications conglomérales. C'est ainsi qu'en 2003 le conglomérat Vivendi Universal – qui intervenait à l'époque à la fois dans le cinéma, les parcs d'attractions, la téléphonie mobile, la télévision, les jeux vidéo et la distribution d'eau – subit une décote de holding de l'ordre de 15 à 20 %, au travers de laquelle les marchés le poussaient à se scinder en plusieurs entreprises distinctes. C'est d'ailleurs ce que la direction de Vivendi Universal a finalement

été contrainte de faire. De fait, au cours des années 1990, de nombreux conglomérats ont choisi de se scinder en entreprises plus spécialisées, ce qui apparemment a amélioré leur niveau de profit, leur valeur boursière et leur capacité à résister à des OPA[9].

Pour autant, les critiques à l'égard des conglomérats peuvent être exagérées, car dans certaines situations, la diversification conglomérale peut être profitable :

- Un conglomérat peut réussir en exploitant une *logique dominante*. C'est le cas de Berkshire Hathaway, l'entreprise présidée par l'investisseur Warren Buffet, l'un des hommes les plus riches du monde, surnommé « l'oracle de Omaha »[10]. Berkshire Hathaway est un conglomérat présent dans des activités très diverses, telles que l'assurance (dont GEICO, le sixième groupe d'assurance automobile aux États-Unis), les matériaux de construction, la distribution (meubles, bijouterie, vente par correspondance), la production de moquettes, la formation d'équipages pour le transport aérien et maritime, le textile, la chaussure et les journaux (un quotidien et un hebdomadaire). Cependant, il se spécialise dans des activités matures dont il peut comprendre la logique et dont les dirigeants lui inspirent confiance. Pendant la bulle Internet des années 1990, Warren Buffet a délibérément évité d'acheter des entreprises de technologie car il savait qu'elles étaient étrangères à sa logique dominante. Si Berkshire Hathaway a plus de 45 000 employés, seulement douze travaillent au siège, dont Warren Buffet et son fidèle adjoint Charles Munger. De même, le groupe français Bolloré (voir l'illustration 6.3) suit une logique dominante consistant – à côté de ses activités historiques – à réaliser des plus-values boursières sur des grandes entreprises sous valorisées et confrontées à d'importants défis stratégiques (Bouygues, Vivendi Universal, Lazard, Havas, etc.).
- Les conglomérats peuvent être une bonne solution dans les *pays où les marchés ne sont pas matures*. Ils peuvent en effet faire office de marchés internes de capitaux et de ressources humaines lorsque les marchés externes ne fonctionnent pas bien. C'est ainsi que le succès des conglomérats coréens (les chaebol) repose notamment sur le fait qu'ils sont capables de mobiliser les investissements et de former les managers bien mieux que les entreprises coréennes indépendantes. De plus, la très forte cohésion culturelle entre les managers de ces chaebol réduit les coûts de coordination et de contrôle qui seraient nécessaires dans un conglomérat occidental, où la confiance à l'égard des managers serait moindre[11].

Par ailleurs, la distinction entre diversification liée et diversification conglomérale n'est bien souvent qu'une question de degré. Dans le cas de Berkshire Hathaway ou de Bolloré, même si les liens opérationnels entre les activités sont minimes, il existe bien une cohérence d'ensemble en termes de logique de groupe (voir la section 6.4.4). Réciproquement, les constructeurs automobiles qui ont tenté une intégration vers des activités apparemment liées comme la réparation et l'entretien ont été contraints de constater que les synergies étaient très inférieures à ce qu'ils avaient tout d'abord supposé (voir l'illustration 6.2). L'imprécision de la frontière entre la diversification liée et la diversification conglomérale nourrit de vives polémiques en termes de performance (voir le débat à la fin de ce chapitre).

Illustration 6.3

Bolloré : un conglomérat florissant

Les conglomérats fortement diversifiés constituent une forme d'entreprise de moins en moins fréquente mais qui peut cependant se révéler profitable.

En 2004, Vincent Bolloré, lointain héritier des papeteries familiales fondées en 1822 en Bretagne, fixa le cap de son groupe, une des 250 plus grosses entreprises européennes, qui rassemblait alors plus de 350 sociétés et 33 400 salariés, avec un bénéfice 2003 de 99 millions d'euros pour un chiffre d'affaires consolidé de 5,4 milliards. Sa stratégie affichée consistait à continuer à investir dans les métiers traditionnels du groupe, tout en menant une politique de participations agro-industrielles et financières. Les activités du groupe comprenaient ainsi :

- Un pôle logistique et transport : depuis sa reprise pour 1 franc symbolique par Vincent Bolloré en 1981, le groupe s'était essentiellement développé dans le transport et la logistique, qui avec 60 % du chiffre d'affaires était l'activité la plus rentable. Cette division comprenait notamment l'armateur Delmas-Vieljeux, leader sur le continent africain, acquis à la suite d'une OPA en 1991. Au total, le groupe possédait une flotte de navires porte-conteneurs, plusieurs lignes de chemin de fer, 3,5 millions de m^2 de bureaux et d'entrepôts et 15 000 permanents dans 40 pays d'Afrique.
- Un pôle distribution d'énergie : avec la reprise des activités de Shell Direct en France en 2002, Bolloré détenait 10 % du marché français de la distribution de fioul domestique, en plus d'un réseau de stations-service, d'un oléoduc et de vastes dépôts pétroliers dans le nord de l'Europe.
- Un pôle films plastiques : leader mondial des films plastiques ultra fins pour condensateurs et spécialiste des batteries lithium polymère. Une batterie révolutionnaire pour voitures électriques était annoncée pour 2005.
- Un pôle papiers minces : leader mondial des papiers minces (papiers à cigarettes, notices pharmaceutiques, édition littéraire de luxe, etc.).
- Un pôle terminaux et systèmes spécialisés : leader mondial des systèmes de contrôle d'accès (billetterie, cartes d'embarquement, lecteurs de codes-barres, etc.) *via* la filiale IER.
- Des actifs agro-industriels : au travers de ses propres filiales ou de participations dans des groupes comme SocFinasia ou SocFinal, Bolloré était le premier planteur privé mondial en Asie et en Afrique (hévéas, palmiers à huile, café, cacao). En 2004, le groupe avait cédé 15 000 hectares de palmiers à huile en Malaisie.
- Des participations financières, notamment dans Pierre et Vacances (leader européen des résidences de tourisme), Vallourec (leader mondial des tubes sans soudures) ou Mediobanca. Ce pôle connaissait également un développement rapide dans la communication, avec la reprise successive de 30 % de la Société Française de Production, de 7 % de Gaumont, de 20 % de Euromedia et enfin du diffuseur de vidéo sur Internet Streampower. De plus, le groupe avait obtenu une licence de télévision numérique terrestre en France et participé au rachat de plusieurs radios et journaux.

La philosophie suivie par Vincent Bolloré consistait à faire en sorte qu'aucune de ses activités ne dépasse 10 % des actifs du groupe. En dehors des participations purement financières, il tenait à prendre la majorité de ses filiales et à placer ses managers aux commandes. Il était obsédé par l'indépendance financière, recourant le moins possible aux banques (les dettes s'élevaient à moins de 20 % des capitaux propres) et à la Bourse. La structure financière du groupe était particulièrement complexe (holdings, sous-holdings, participations croisées multiples), de manière à assurer à Vincent Bolloré un contrôle personnel de l'ensemble.

Le groupe était financé sur ses activités propres, mais également par des opérations d'allers et retours éclair en Bourse, qui suivaient toujours le même scénario : prise de participation minoritaire dans une entreprise sous-valorisée et confrontée à d'importants défis stratégiques, montée en puissance au capital afin d'encourager la spéculation, puis revente brusque des titres. De 1998 à 2001, ces opérations (sur Bouygues, Lazard, Pathé, Olivetti, Vivendi Universal ou PSA) avaient rapporté plus de 700 millions d'euros. Début 2005, une importante opération était en cours : le groupe avait investi 300 millions d'euros afin d'acquérir 20 % du groupe de publicité Havas.

Vincent Bolloré réinvestissait ces plus-values selon une règle stricte : un tiers pour les métiers existants, un tiers pour le rachat en Bourse des filiales encore cotées et un tiers pour les nouvelles diversifications.

Sources : O. Drouin, « Le bric-à-brac de Bolloré a-t-il un sens ? », *Capital*, octobre 2001, no. 121, p. 56-57 ; I. Repiton, « Bolloré affiche de nouvelles ambitions dans les médias », *La Tribune*, 8 avril 2002 ; Y. de Kerdrel, « Vincent Bolloré ou la construction d'un mythe », *Les Echos*, septembre 2004 ; bollore.com.

Questions

1. Que pensez-vous de l'approche utilisée par Vincent Bolloré ?
2. Comment expliquez-vous que les groupes diversifiés tels que Bolloré soient de moins en moins nombreux ?

Le schéma 6.5 résume quelques-unes des raisons qui peuvent pousser à entreprendre une diversification conglomérale, y compris dans une entreprise occidentale cotée en Bourse.

Schéma 6.5 Quelques motivations de la diversification conglomérale

Avantages potentiels	Exemples/Commentaires
• Volonté d'équilibrer des flux de liquidités	Achat d'une activité vache à lait afin de financer le développement d'une activité étoile (dans la terminologie de la matrice BCG, voir le schéma 6.10)
• Objectifs ou valeurs personnelles des dirigeants (« danseuses »)	Implication de Swatch dans les microvoitures Smart, production cinématographique par Dassault ou Bouygues
• Exploitation de ressources et compétences sous-utilisées	Transformation de champs en campings, retraitement des bouteilles en plastique par les déchetteries municipales
• Volonté de s'extraire des activités traditionnelles	Face au déclin d'une activité traditionnelle, la diversification conglomérale peut être le seul moyen de « fuite »
• Répartition des risques	On peut chercher à ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier, ce qui pousse à se diversifier dans des activités totalement indépendantes
• Réponse à une pression politique	Rachat de l'entreprise informatique Bull par le verrier Saint-Gobain dans les années 1980, les deux groupes étant à l'époque nationalisés
• Échapper à la saisonnalité d'une industrie	Le fabricant de jouets Smoby possède une activité de production de bidons et réservoirs en plastique injecté (voir le cas « Jurassic Toys » à la fin du chapitre 1). Rossignol produit à la fois des raquettes de tennis et des skis

6.2.3 La diversification et la performance

Étant donné que la plupart des grandes entreprises sont diversifiées, mais également que la diversification peut quelquefois servir avant tout les intérêts des managers, de très nombreux travaux de recherche ont été consacrés au lien entre la diversification et la performance : les entreprises diversifiées réussissent-elles mieux que celles qui ne le sont pas ? Il serait en effet quelque peu inquiétant de constater que les grandes entreprises se diversifient avant tout pour répartir les risques personnels de leurs dirigeants, pour préserver les postes des managers alors que leur activité décline, ou pour maintenir les taux de croissance exigés par les marchés boursiers, comme dans le cas de Enron.

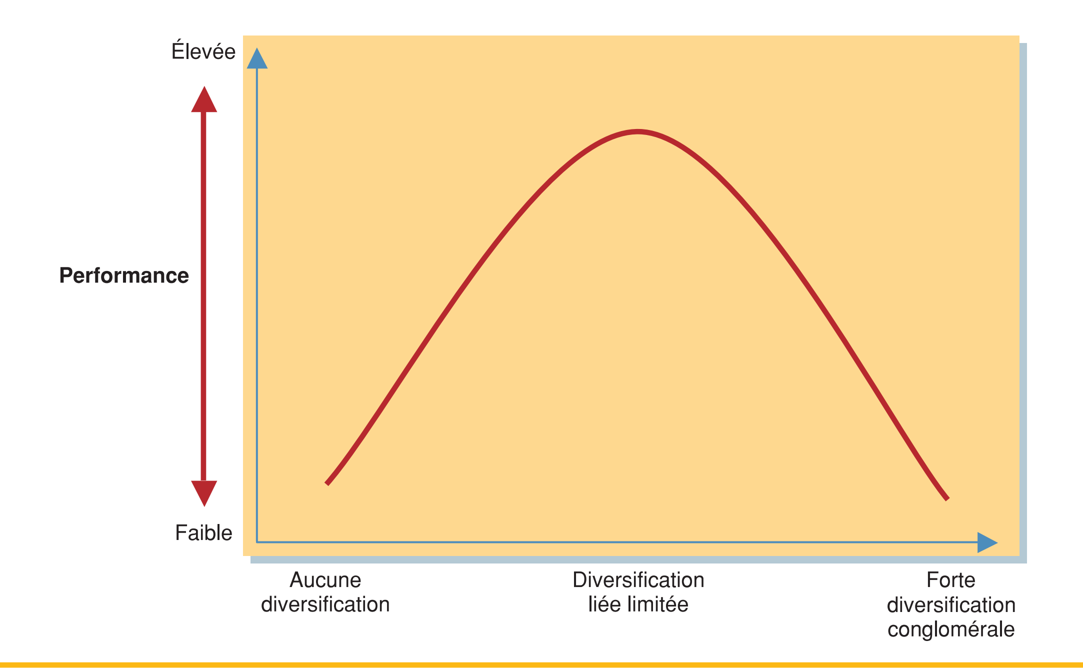
Les travaux les plus anciens[12] ont suggéré que les entreprises qui se développent au travers de *diversifications liées* obtiennent une performance supérieure à celles

qui restent spécialisées et à celles qui choisissent les *diversifications conglomérales*, mais ces résultats ont été contestés par la suite[13]. L'enseignement le plus général qu'il est possible de tirer de la considérable littérature de recherche consacrée à cette question est que la relation entre la diversification et la performance suit une courbe en cloche[14] (voir le schéma 6.6), qui montre qu'une diversification liée limitée est en moyenne plus rentable que l'absence de diversification ou que l'approche conglomérale. En d'autres termes, la rentabilité augmente avec la diversification, mais seulement jusqu'à un certain seuil, au-delà duquel cette relation s'inverse.

Cependant, s'il s'agit d'une règle générale, vérifiée en moyenne, plusieurs recherches ont montré qu'il existe des exceptions :

- Dans les pays émergents, les conglomérats réussissent généralement bien, du fait – comme nous l'avons déjà souligné – qu'ils offrent un marché interne des capitaux et des talents plus efficace que le marché externe[15].
- Les conglomérats ont tendance à obtenir de meilleures performances depuis le début des années 1970 (c'est notamment le cas de General Electric ou de Siemens), ce qui est peut-être lié à l'amélioration du savoir-faire des managers en termes de gestion des diversifications, même en l'absence de synergies[16].
- Les conglomérats peuvent très bien réussir sur de courtes périodes, mais ils tendent à décliner et à se scinder, en particulier lorsque leurs fondateurs passent la main[17].

Schéma 6.6 **La diversification et la performance**



Au total, il semble qu'un certain degré de diversification liée soit bénéfique pour la performance. En revanche, le choix d'une diversification conglomérale, nettement plus ambigu, doit reposer sur un questionnement rigoureux.

6.3 La stratégie internationale[18]

La section 6.2 était consacrée à la diversité en termes de produits ou de services. Nous allons à présent nous intéresser à la diversité internationale. Pour cela, nous allons présenter les raisons pour lesquelles les organisations peuvent chercher à accroître leur couverture internationale. Nous examinerons ensuite les deux dimensions de la diversité internationale : la première concerne les marchés sur lesquels l'organisation propose ses produits ou services, alors que la seconde étudie la localisation internationale des activités génératrices de valeur (par exemple la production). Il en résulte une typologie des stratégies internationales ainsi que des implications sur la performance.

6.3.1 Les moteurs de l'internationalisation

De nombreuses raisons poussent les organisations à s'internationaliser. Il existe tout d'abord des causes liées à l'évolution des marchés :

- La *globalisation des marchés et de la concurrence* peut être considérée à la fois comme une cause et comme une conséquence de l'internationalisation des entreprises. Dans certains marchés, la demande est de plus en plus homogène à l'échelle planétaire, comme le montre le succès mondial de produits de grande consommation comme la PlayStation de Sony ou l'expansion d'entreprises telles que Nike ou Adidas-Salomon. Cependant, la globalisation est également liée au fait que certaines entreprises adoptent des *stratégies globales*, au travers desquelles leurs activités sont étroitement intégrées et coordonnées, le monde étant considéré comme un seul et unique marché (voir la section 6.5.6). Des entreprises telles que Boeing n'offrent pas seulement leurs produits de manière globale, elles sont également capables d'exploiter les avantages liés à leur présence dans certaines zones géographiques.
- Les fournisseurs ont tendance à *suivre leurs clients* lorsque ceux-ci s'internationalisent. Lorsque le groupe PSA a implanté une nouvelle usine à Porto Real au Brésil en 2001, certains de ses grands équipementiers comme Faurecia ou Vallourec l'ont accompagné. De la même manière, les organisations peuvent avoir intérêt à s'implanter sur le marché national de leurs principaux clients afin d'accéder à certains marchés et de renforcer la crédibilité de leurs filiales locales. Il serait ainsi beaucoup plus difficile pour Zodiac (voir l'illustration 6.1) d'être un fournisseur attitré de Boeing ou de la NASA sans une présence significative aux États-Unis.
- En étendant sa couverture géographique, une entreprise peut également *dépasser les limites de son marché local*. C'est ainsi que BNP Paribas a activement cherché des cibles d'acquisition aux États-Unis après avoir constaté que le secteur bancaire français ne présentait plus d'opportunités de rachat satisfaisantes. De même, certaines organisations peuvent chercher à s'internationaliser du fait que leur marché local est trop étroit. Dans l'industrie de la bière,

les trois entreprises les plus internationales sont ainsi Heineken (Pays-Bas), Carlsberg (Danemark) et Guinness (Irlande).

- Les *différences entre les pays et les zones géographiques* peuvent également receler des opportunités[19] :
  - L'exploitation des *spécificités culturelles* : dans les années 1990, le succès international des chaînes de restauration rapide a largement reposé sur la popularité du mode de vie américain, alors que dans le même temps de nombreuses entreprises françaises (dans la mode ou l'agroalimentaire par exemple) ont fondé leur expansion sur une image élitiste et sophistiquée.
  - Les *différences réglementaires* permettent aux entreprises qui s'internationalisent de bénéficier par exemple d'avantages fiscaux. C'est ainsi que News Corp, le groupe du magnat australien Ruppert Murdoch (Fox, BSkyB, *The Times*, etc.) a domicilié l'essentiel de ses actifs américains aux îles Caïmans, alors que le siège de Virgin (voir le cas à la fin de ce chapitre) est officiellement situé aux îles Vierges.
  - Plutôt qu'une homogénéisation mondiale, il est parfois plus pertinent d'exploiter des *particularismes locaux*. L'opérateur téléphonique Cable and Wireless s'est ainsi spécialisé sur les spécificités locales d'un grand nombre de petits pays (Jamaïque, Bahreïn, Bulgarie, Panama, etc.).
  - L'exploitation de *facteurs économiques spécifiques*, comme le coût de la main-d'œuvre ou du capital. Une grande part du succès du constructeur aéronautique brésilien Embraer repose ainsi sur ses coûts de main-d'œuvre, qui en 2002 étaient moitié moins élevés que ceux de son principal concurrent, le Canadien Bombardier.

  Le message sous-jacent est que les organisations peuvent tout aussi bien exploiter les différences locales que la convergence globale.

Les stratégies d'internationalisation peuvent également consister à *tirer avantage de capacités stratégiques* :

- En s'internationalisant, les entreprises peuvent *élargir leur marché* de manière à mieux *exploiter leurs capacités stratégiques*. Amazon.com et Starbucks (voir l'illustration 4.5) ont ainsi rapidement obtenu des positions dominantes au Royaume-Uni en exploitant les capacités stratégiques qu'ils avaient développées sur le marché américain. Cette approche n'est cependant pas toujours possible, notamment lorsque certains particularismes locaux (concurrents bien établis, habitudes de consommation distinctes, etc.) freinent le transfert des ressources et compétences. Le succès de Amazon.com et de Starbucks est ainsi beaucoup plus mitigé en France.
- L'*internationalisation des activités génératrices de valeur* permet à une organisation d'accéder à des ressources et de renforcer des compétences – et donc d'accroître son avantage concurrentiel – dans des proportions bien supérieures à ce qui serait possible sur son marché d'origine. Afin de réduire ses coûts, General Electric emploie par exemple plus de 11 000 personnes en Inde à des tâches de support administratif telles que l'analyse des risques de crédit ou la réponse aux demandes d'indemnisation pour son activité d'assurance.
- Les entreprises peuvent également chercher à *enrichir leur base de connaissances* en s'implantant sur des marchés stratégiquement importants en termes

d'innovation pour certaines industries, que ce soit la Californie pour l'informatique, l'Allemagne pour la mécanique de précision, Londres pour l'édition musicale ou Paris pour le luxe.

Les stratégies d'internationalisation peuvent également générer des *économies* :

- L'internationalisation permet de dégager des *économies d'échelle* en augmentant le volume de production. Bien entendu, les économies d'échelle sont d'autant plus élevées que les produits et services n'ont pas besoin d'être adaptés à des demandes locales. Dans ce cas, il est possible de centraliser la conception et la production afin de maximiser l'utilisation des frais fixes.
- L'*équilibre du chiffre d'affaires* entre les marchés. Dans l'industrie automobile, une des causes du succès de Toyota est sa présence significative dans chacune des trois zones majeures qui constituent ce qu'il est convenu d'appeler la *Triade*[20] (Amérique du Nord, Europe de l'Ouest et Asie-Pacifique). Cela lui permet en effet de contrebalancer une éventuelle récession sur l'une des zones par son implantation dans les deux autres. De la même manière, le redémarrage des marchés asiatiques au début des années 2000 a permis à des entreprises telles que Samsung, Sony ou Matsushita d'accroître leur production de téléphones mobiles, d'appareils photo numériques ou de télévisions à écran plat, en dépit de la stagnation économique qui frappait alors l'Europe.

L'illustration 6.4 présente certaines des raisons qui ont poussé la Deutsche Post à s'internationaliser après 1997.

6.3.2 Le choix et l'accès aux marchés

Le processus d'entrée sur un marché implique la sélection des zones géographiques les plus attractives et l'identification de la modalité d'implantation la plus appropriée. La sélection des marchés repose notamment sur les considérations macro environnementales et concurrentielles présentées dans le chapitre 2. Les pays et les régions peuvent ainsi être comparés grâce au modèle PESTEL (voir la section 2.2.1 dans le chapitre 2), de même que l'on peut évaluer les industries et les marchés locaux (voir les sections 2.3 et 2.4 dans le chapitre 2).

Certains facteurs requièrent une attention particulière lorsqu'on compare l'attractivité de plusieurs zones géographiques :

- Les *conditions macro-économiques* reflétées par des indicateurs tels que le PIB et le revenu par habitant peuvent aider à estimer le potentiel de marché. Il convient également de veiller à la stabilité de la monnaie, qui peut avoir des répercussions considérables sur la performance. Les entreprises qui se sont implantées en Argentine à la fin des années 1990 en ont fait la douloureuse expérience.
- Les *autorités politiques* – notamment les collectivités territoriales – peuvent chercher à favoriser l'implantation d'investisseurs étrangers, par exemple en accordant des franchises fiscales. De la même manière, les évolutions politiques et réglementaires peuvent faciliter l'internationalisation des entreprises (voir l'exemple de la Deutsche Post dans l'illustration 6.4).

Illustration 6.4

L'internationalisation de la Deutsche Post

La globalisation des marchés et les évolutions politiques et réglementaires peuvent pousser une organisation à s'internationaliser.

L'internationalisation de la Deutsche Post a été intimement liée aux opportunités et aux contraintes résultant de la déréglementation des marchés nationaux et internationaux, alors que les industries du transport et de la logistique se globalisaient. Le point de départ de cette mutation fut la réforme du système postal allemand en 1990. La « loi sur la structure des postes et télécommunications » maintenait la Deutsche Post sous statut d'entreprise publique mais la préparait à une privatisation progressive (introduction de 29 % du capital en Bourse en 2000). Dans les années qui suivirent, l'entreprise connut une période de consolidation et de restructuration, avec notamment l'intégration de l'ancienne poste est-allemande. En 1997, au moment où le marché postal allemand fut libéralisé, la Deutsche Post était prête pour une expansion internationale rapide.

La globalisation des activités de la Deutsche Post fut largement provoquée par les attentes d'un nombre croissant de clients professionnels, qui désiraient un prestataire unique pour leurs opérations de livraison et de logistique, à la fois sur le plan national et international. Dans les cinq années qui suivirent, la Deutsche Post procéda à l'acquisition d'acteurs clés de l'industrie de la logistique et du transport, tels que Danzas et DHL, avec pour objectif de « devenir le numéro un mondial des services de logistique ». Cette expansion internationale permit à la Deutsche Post – qui dans l'intervalle avait été renommée Deutsche Post World Net (DPWN) afin de symboliser ses ambitions globales – d'obtenir une série de contrats de premier plan, comme le transport, le stockage et la livraison des automobiles BMW sur tout le continent asiatique. À partir de 2003, dans le cadre de son programme START, DPWN chercha à harmoniser ses structures et ses produits en créant des réseaux intégrés et en déployant des processus globaux afin de dégager des économies d'échelle. Dans le même temps, le groupe adopta la devise « Une seule marque – Un seul interlocuteur pour le client », ce qui se traduisit par le choix de la marque DHL pour l'ensemble de ses activités logistiques.

La déréglementation des marchés et l'élimination des barrières commerciales continuèrent à encourager l'expansion internationale. L'entrée de la Chine dans l'Organisation mondiale du commerce laissa ainsi entrevoir un énorme potentiel pour DPWN. Entre 2002 et 2004, le groupe connut une croissance de 35 % sur le marché chinois, avec notamment 40 % de part de marché sur les services de livraison express transfrontaliers, au travers d'une coentreprise avec Sinotrans. Dans le même temps, DPWN renforça sa présence en Europe, notamment au Royaume-Uni, où il obtint une licence de distribution de colis auprès du régulateur local, ce qui lui permit de racheter l'opérateur Speedmail.

Source : dpwn.de

Questions

1. Évaluez les risques politiques de la stratégie de DPWN.
2. Dans quelle mesure les facteurs culturels doivent-ils être pris en compte dans la réalisation de la stratégie de « prestataire global » de DPWN ?

- Les *infrastructures locales* sont également un facteur majeur à prendre en compte lorsqu'on cherche à évaluer l'attractivité d'un marché, notamment en ce qui concerne :
  – L'existence d'*infrastructures de transport et de communication*.
  – La disponibilité de *ressources locales*, telles qu'une main-d'œuvre qualifiée.
  – La *politique douanière*, qui est un critère majeur dans la décision d'exporter ou de produire localement. Plus les barrières commerciales sont élevées, plus la production locale est préférable.
- La proximité des *normes culturelles et des structures sociales* avec le pays d'origine de l'organisation permet d'estimer dans quelle mesure des adaptations

locales seront nécessaires, tant au niveau des produits ou services que des procédures.

- L'ampleur des *risques politiques et légaux* doit également être prise en considération. D'une manière générale, le risque politique est fonction de l'impact que peuvent avoir des événements politiques ou sociaux sur la rentabilité des opérations locales et sur la sécurité des investissements. Les risques politiques les plus fréquents sont les suivants[21] :
  – Les *risques réglementaires* liés aux décisions des gouvernements locaux en termes de fiscalité, d'emploi d'expatriés, voire – mais c'est devenu extrêmement rare – d'expropriation.
  – Quelquefois, les risques ne sont pas tant liés à l'intervention des gouvernements qu'à l'absence d'un contrôle et d'une réglementation efficaces[22]. Microsoft a ainsi engagé des efforts considérables pour protéger sa propriété intellectuelle face à la copie illégale de ses logiciels en Chine, de même que les vides juridiques et le laxisme de l'administration ont entraîné de sérieuses difficultés pour les entreprises d'exploration pétrolière canadiennes en Russie. La *corruption* est également un problème endémique qui a des effets très négatifs sur les investissements étrangers dans de nombreuses régions.
  – Les *risques internationaux* sont liés aux développements de la politique économique internationale, qui incluent à la fois des sanctions (comme l'embargo contre l'Irak dans les années 1990) ou à l'inverse des protections. Les intérêts stratégiques des États-Unis ont ainsi joué un rôle prépondérant dans le tracé des oléoducs autour de la mer Caspienne[23].
  – Les *risques sécuritaires*, liés aux troubles sociaux, à la criminalité et notamment à la menace d'enlèvement, sont non négligeables pour les organisations qui opèrent dans des régions aussi diverses que la Russie, l'Afrique du Sud, le Brésil ou le Yémen.

Une fois qu'une zone géographique a été sélectionnée, l'organisation doit déterminer quelles activités génératrices de valeur elle peut éventuellement y implanter. Les modalités d'implantation varient selon le niveau de ressources allouées et le degré d'implication opérationnelle de l'organisation. Ces modalités incluent notamment : l'exportation, les arrangements contractuels (licences et franchises), les coentreprises et les alliances, et enfin les investissements directs, qui peuvent impliquer soit l'acquisition d'une organisation déjà établie localement, soit la création *ex nihilo* d'une filiale. Ces modalités de développement stratégique sont expliquées en détail dans la section 7.3 du chapitre 7, mais leurs avantages et inconvénients sont résumés dans le schéma 6.7.

*Au travers de l'**internationalisation progressive**, les organisations utilisent initialement des modalités d'implantation qui leur permettent à la fois de maximiser leur acquisition de connaissances et de minimiser l'exposition de*

L'internationalisation entraîne l'organisation sur des territoires nouveaux et généralement mal connus, ce qui force les managers à apprendre de nouvelles méthodes de gestion : les pratiques managériales appropriées sur le marché d'origine peuvent nécessiter de considérables adaptations pour pouvoir être utilisées localement[24]. L'internationalisation est donc souvent conçue comme un processus séquentiel au travers duquel l'organisation accroît graduellement son engagement envers ses nouveaux marchés, accumule des connaissances et renforce ses compétences. L'**internationalisation progressive** suggère que les organisations utilisent initialement des modalités d'implantation qui leur permettent à la fois de maximiser leur acquisition de connaissances et de minimiser l'exposition de leurs

Schéma 6.7 **Avantages et inconvénients des modalités d'internationalisation**

Exportation	
Avantages	**Inconvénients**
• Pas besoin d'une présence locale • Possibilité d'exploiter les économies d'échelle • Grâce à Internet, de petites entreprises inexpérimentées peuvent accéder aux marchés internationaux	• Empêche de bénéficier des avantages locaux • Limite les opportunités d'apprentissage • Peut créer une dépendance vis-à-vis des intermédiaires • Expose à des barrières commerciales et à des droits de douane • Implique des coûts de transport • Peut limiter la possibilité de répondre rapidement aux demandes des clients

Coentreprises et alliances	
Avantages	**Inconvénients**
• Partage des risques avec un partenaire • Mutualisation de ressources et de compétences • Peut être exigé par le gouvernement local	• Difficulté de repérage du meilleur partenaire et de la définition des obligations contractuelles • Risque de difficultés relationnelles avec le partenaire • Risque de perte d'avantage concurrentiel par transfert de technologie sauvage • Limite la capacité à intégrer et à coordonner les activités internationales

Licences	
Avantages	**Inconvénients**
• Génération de chiffre d'affaires prévue par contrat grâce à la vente de droits de production ou d'image • Limite l'exposition économique et financière	• Difficulté de repérage du meilleur partenaire et de la définition des obligations contractuelles • Risque de perte d'avantage concurrentiel par transfert de technologie sauvage • Limite la capacité à intégrer et à coordonner les activités internationales

Investissement direct	
Avantages	**Inconvénients**
• Contrôle des ressources et compétences • Facilite l'intégration et la coordination des activités internationales • Les acquisitions permettent une implantation rapide • Les implantations *ex nihilo* permettent la construction d'équipements modernes et peuvent recevoir le soutien financier des autorités locales	• L'engagement financier génère un risque élevé • Les acquisitions peuvent soulever des problèmes d'intégration et de coordination. • Les implantations *ex nihilo* peuvent prendre du temps et leur coût est peu prévisible

actifs. Une fois que la décision d'internationalisation est prise, l'organisation accroît son implantation de manière séquentielle. Un bon exemple est l'entrée de BMW sur le marché automobile américain. Après une longue période pendant laquelle le constructeur allemand s'est contenté d'exporter ses modèles aux États-Unis, il a fini par construire en 1994 une usine à Spartanburg en Caroline du Sud, afin de conforter sa position sur un marché stratégique pour son avenir, mais aussi pour s'affranchir en partie des risques de taux de change entre le dollar et le deutsche mark (puis l'euro). L'internationalisation progressive permet ainsi aux entreprises d'accroître progressivement leur compréhension des marchés locaux tout en limitant leur engagement financier[25].

À l'inverse de cette internationalisation progressive menée par la plupart des grandes entreprises, de nombreuses organisations de petite taille s'internationalisent à un stade très précoce de leur développement en utilisant simultanément plusieurs modalités d'implantation dans différents pays. Pour une entreprise telle que Heartware International[26], dont le siège est aux États-Unis mais qui développe ses produits (du matériel médical) aux Pays-Bas pour les vendre en Amérique du Nord, au Royaume-Uni, en Italie, en Espagne et au Brésil, l'important n'est pas d'accumuler graduellement des compétences internationales, mais bien de s'implanter sur des marchés étrangers tant que la concurrence locale est encore balbutiante. Pour cela, les petites entreprises de ce type doivent gérer en parallèle leur processus d'internationalisation et le développement de leur stratégie et de leurs infrastructures, alors que les connaissances requises leur font bien souvent défaut[27].

6.3.3 Les filières internationales

Il ressort de la section précédente que l'internationalisation implique bien plus de choses que le développement sur de nouveaux marchés. Elle inclut également des décisions à propos de la *localisation des maillons de la chaîne de valeur* de l'organisation (voir la section 3.6.1 du chapitre 3). Comme l'a expliqué Bruce Kogut[28], une organisation peut améliorer la configuration de sa chaîne de valeur – et au-delà de sa filière – au travers de l'externalisation. Elle peut en effet exploiter de manière sélective les différences entre les zones géographiques et localiser ainsi chacun des maillons de sa chaîne de valeur dans un pays ou une région où il sera conduit de manière plus efficace et plus efficiente. Pour cela, il est possible d'investir directement, de former des coentreprises, mais également de mettre en place une politique de **prospection globale** – ou *global sourcing* – qui consiste à acheter les services et les composants auprès des fournisseurs les plus appropriés à l'échelle mondiale, quelle que soit leur localisation. Certains pays occidentaux utilisent ainsi du personnel médical étranger afin de compenser des pénuries locales, en particulier en ce qui concerne les chirurgiens ou les infirmières.

*La **prospection globale** – ou global sourcing – consiste à acheter les services et les composants auprès des fournisseurs les plus appropriés à l'échelle mondiale, quelle que soit leur localisation*

Différents avantages peuvent découler de cette approche :

- Même si les *avantages de coûts* résultent de toute une combinaison de facteurs (coûts de transport et de communication, fiscalité, possibilités d'obtention de subventions, etc.), les coûts de main-d'œuvre sont bien souvent un élément crucial dans les décisions de localisation. Les entreprises américaines et européennes délocalisent ainsi de plus en plus leurs activités informatiques en Inde, où un programmeur coûte quatre fois moins cher qu'aux États-Unis, pour une compétence

équivalente. De tels avantages de coûts ne sont cependant pas statiques. D'après certaines études, d'ici à quinze ans, le coût salarial d'un ingénieur informatique qualifié sera le même en Inde et aux États-Unis. D'ailleurs, certaines entreprises indiennes d'informatique ont déjà commencé à délocaliser en Chine. On prévoit que les filiales des entreprises indiennes pourraient à terme contrôler jusqu'à 40 % des exportations chinoises de services informatiques.

- L'existence de *capacités uniques* peut permettre à une organisation d'accroître son avantage concurrentiel. Une des raisons pour lesquelles le cabinet de conseil Accenture a implanté un bureau de développement informatique dans la ville de Dalian en Chine était que les communications avec les multinationales japonaises et coréennes installées dans la région étaient ainsi beaucoup plus aisées que si le même bureau avait été localisé en Inde ou aux Philippines. Les organisations peuvent également chercher à exploiter des avantages liés à des capacités technologiques ou scientifiques locales. Boeing a ainsi implanté son principal centre d'ingénierie en dehors des États-Unis à Moscou, afin de profiter de l'expertise russe en aérodynamique. L'internationalisation ne concerne plus seulement l'exploitation de compétences existantes sur de nouvelles zones géographiques, mais également le développement de la capacité stratégique en s'appuyant sur certaines spécificités locales.
- Les caractéristiques de certaines zones peuvent permettre aux organisations de développer des *offres différenciées* destinées à couvrir différents segments de marché. Gibson, le fabricant américain de guitares électriques, complète ainsi sa gamme de produits fabriqués aux États-Unis par des instruments souvent semblables mais bien moins coûteux, fabriqués en Corée du Sud sous la marque Epiphone. De la même manière, le concurrent de Gibson, Fender, propose des alternatives mexicaines à sa gamme de guitares américaines.

Bien entendu, une des conséquences de l'exploitation des avantages disponibles dans différentes zones géographiques est la création de réseaux de relations internes et externes particulièrement complexes. Boeing a ainsi développé un réseau global d'activités de R&D au travers de ses filiales et de ses partenariats avec d'autres organisations (voir l'illustration 6.5). De même, le modèle Le Mans de Pontiac, une des filiales américaines de General Motors, a été conçu, développé et produit dans des pays différents, de manière à utiliser tout le potentiel de ressources et compétences dont dispose le constructeur. Cette voiture a ainsi été conçue par la filiale allemande de General Motors, Opel, pendant que la campagne publicitaire était sous-traitée à une agence localisée au Royaume-Uni. Plusieurs des composants les plus complexes ont été produits au Japon, afin d'exploiter les capacités technologiques locales, puis la voiture a été assemblée en Corée du Sud, là où une main-d'œuvre qualifiée à faible coût était disponible. Pour pouvoir bénéficier d'une telle dispersion de leurs activités, les organisations doivent développer une capacité à coordonner efficacement ce type de réseaux de relations. Une décision d'investissement international doit donc être évaluée non seulement en relation avec les avantages spécifiques de chaque implantation, mais également au regard du fonctionnement global de l'organisation. L'augmentation des coûts de coordination et de contrôle – mais aussi tout simplement de transport – peut tout à fait contrebalancer les économies attendues des opérations de délocalisation (voir à ce sujet la section 8.3 dans le chapitre 8).

Illustration 6.5

Le réseau global de R&D de Boeing

Certaines organisations cherchent à exploiter les avantages spécifiques de leurs localisations au niveau mondial.

« Nous voulons impliquer Boeing dans le développement de l'économie et de la culture locale, tout en bénéficiant de la connaissance intime des clients et de la valeur des ressources intellectuelles de nos différentes implantations »
Rapport annuel 2002 de Boeing

Royaume-Uni
Université de Sheffield (nouveaux matériaux), université de Cranfield (ailes en composites), université de Cambridge (informatique), QinetiQ (systèmes de gestion de la sécurité aérienne)

Italie
Finmeccanica (satellites et systèmes de navigation, électronique, systèmes de défense, missiles), CIRA (Centre italien de recherche aérospatiale, développement du Boeing 7E7)

Russie
Centre de conception Boeing (éléments clés de la structure des avions civils)

Espagne
Centre de R&D de Boeing, centre d'excellence pour la sécurité environnementale et le contrôle aérien

Australie
Communication et systèmes électroniques

Investissement direct
Collaboration

Sources : boeing.com ; rapport annuel 2002 de Boeing ; *Aviation International News Online*.

Questions

1. Quels sont les facteurs qui poussent à l'internationalisation des activités de R&D de Boeing ?
2. À quelles difficultés peut être confronté Boeing du fait de l'internationalisation de sa R&D ?

6.3.4 Les stratégies internationales

Au fur et à mesure que leur diversité internationale s'accroît, les organisations sont confrontées à deux questions fondamentales. La première peut être résumée par ce qu'il est convenu d'appeler le **dilemme global-local**, qui désigne l'arbitrage entre la standardisation internationale des offres ou leur adaptation aux spécificités locales. Pour un auteur tel que Theodore Levitt[29], le succès de McDonald's sur les Champs-Élysées à Paris ou l'omniprésence de Coca-Cola sont des preuves de la convergence globale des goûts et des besoins des consommateurs, ce qui impose la diffusion de produits standardisés et débouche sur une concurrence mondiale fondée sur les coûts. Il ressort cependant, comme nous le verrons ci-après, que la situation est beaucoup moins tranchée que pourraient le laisser supposer ces quelques exemples.

*Le **dilemme global-local** désigne l'arbitrage entre la standardisation internationale des offres ou leur adaptation aux spécificités locales*

La seconde question à laquelle les organisations internationalisées sont confrontées concerne la *concentration* ou la *dispersion* de leurs actifs et de leurs capacités productives. Le degré de concentration dépend d'une part de la volonté de l'organisation d'exploiter les économies d'échelle au travers de la centralisation de ses actifs – notamment sur son marché d'origine – et d'autre part de la recherche des avantages liés à certaines localisations (voir la section 6.3.3 ci-dessus).

À la lumière de ces deux vastes questions stratégiques, deux types de stratégies internationales peuvent être distinguées, tout du moins en théorie.

- Une **stratégie multinationale** consiste à implanter les activités de l'organisation dans des zones géographiques distinctes et à adapter l'offre aux spécificités locales. Cette approche a été utilisée historiquement par de nombreuses entreprises telles que General Motors, dont la filiale allemande, Opel, a développé et fabriqué des automobiles adaptées au marché européen et significativement différentes de celles proposées aux États-Unis. Cependant, General Motors a progressivement tenté de dégager des économies d'échelle en renforçant les liens entre ses filiales, ce qui l'a poussé à délaisser la stratégie multinationale pour adopter une stratégie d'internationalisation plus complexe. Un des modèles récents de la gamme Cadillac vendu en Amérique du Nord a ainsi été extrapolé d'une Opel européenne.

*Une **stratégie multinationale** consiste à implanter les activités de l'organisation dans des zones géographiques distinctes et à adapter l'offre aux spécificités locales*

- Une **stratégie globale** consiste à proposer sur l'ensemble de sa zone de couverture des offres standardisées, conçues et fabriquées dans quelques implantations centrales. Afin de dégager des économies d'échelle, les activités génératrices de valeur sont généralement concentrées dans un nombre limité d'implantations. Cette stratégie a été traditionnellement associée à des entreprises telles que Boeing, dont les activités principales étaient toutes implantées aux États-Unis. Cependant, comme nous l'avons vu dans la section 6.3.3 et montré dans l'illustration 6.4, Boeing cherche de plus en plus à étendre sa couverture globale et sa base de connaissances en localisant ses activités de R&D dans un plus grand nombre de pays. Dans le même temps, il lui faut construire des relations étroites et une forte intégration entre ces implantations disparates, afin de maintenir sa cohérence d'ensemble et son orientation stratégique.

*Une **stratégie globale** consiste à proposer sur l'ensemble de sa zone de couverture des offres standardisées, conçues et fabriquées dans quelques implantations centrales*

Dans la pratique, les organisations ne correspondent que très rarement à la définition pure d'une stratégie multinationale ou d'une stratégie globale. Chacune cherche à trouver son propre équilibre, entre d'une part la standardisation ou

l'adaptation de l'offre et d'autre part les économies d'échelle globales ou les avantages des implantations locales. Les besoins d'adaptation peuvent être minimes (comme la modification des claviers sur les ordinateurs portables) ou plus conséquents (comme la traduction des logiciels en plusieurs langues). Parfois, les spécificités locales peuvent cependant aller bien au-delà, au point de nécessiter des offres totalement différentes. Le succès des gros véhicules de loisir en Amérique du Nord est par exemple peu reproductible en Europe, du fait d'un contexte social et culturel distinct, mais également d'une infrastructure routière différente. De même, on peut estimer que le succès des petits véhicules urbains équipés de moteur diesel, s'il est avéré en Europe, sera difficilement transférable outre-atlantique. Dans une plus ou moins large mesure, toutes les grandes organisations internationalisées doivent adapter leur offre aux spécificités locales. Le problème consiste à définir quels éléments de l'offre peuvent être standardisés globalement et lesquels au contraire doivent être adaptés localement. L'illustration 6.5 montre comment Hindustan Lever adapte ses produits et services au contexte des campagnes indiennes. L'équilibre entre la flexibilité locale et les économies globales peut également déboucher sur des questions structurelles particulièrement complexes, comme nous le verrons dans le chapitre 8 (voir la section 8.3).

6.3.5 L'internationalisation et la performance

L'impact de l'internationalisation sur la performance a fait l'objet d'un grand nombre de recherches, au même titre que celui de la diversification (voir la section 6.2.3). Les principales conclusions de ces recherches sont les suivantes :

- Même si les avantages potentiels de l'internationalisation sont non négligeables (économie d'échelle, utilisation de ressources locales, etc.), la nécessité de combiner de multiples activités sur un vaste périmètre géographique génère une complexité dont le coût peut parfois excéder les bénéfices[30]. Comme pour la diversification, il apparaît que la relation entre l'internationalisation et la performance suit une courbe en cloche (voir le schéma 6.6 dans la section 6.2.3 ci-dessus), d'où il ressort que les meilleurs résultats correspondent à un niveau d'internationalisation modéré[31].
- Un certain nombre d'études suggèrent que si la performance des entreprises industrielles croît avec leur internationalisation, ce n'est pas le cas pour les entreprises de services. Trois raisons peuvent expliquer ce phénomène. Tout d'abord, dans de nombreux pays, les activités de services sont plus réglementées que les activités industrielles. Deuxièmement, du fait de leur nature intangible, les services sont généralement plus sensibles aux différences culturelles et nécessitent donc une plus grande adaptation que les produits manufacturés, ce qui peut impliquer des coûts d'apprentissage plus élevés. Enfin, dans les services, la production et la consommation sont simultanées, ce qui impose une plus forte présence locale et réduit d'autant la possibilité de dégager des économies d'échelle[32].
- Il est important de prendre en compte l'interaction entre l'internationalisation et la diversification. Certaines recherches montrent en effet que les entreprises diversifiées profitent mieux de l'internationalisation, car elles disposent déjà des compétences et des structures requises pour gérer une grande diversité[33]. En revanche, les entreprises qui sont à la fois très diversifiées et très

Illustration 6.6

Adaptation locale et standardisation globale chez Hindustan Lever

Les grandes entreprises internationalisées doivent adapter leurs produits et services aux spécificités locales.

Au milieu des années 2000, Unilever était l'une des plus grandes entreprises de biens de grande consommation au monde. Elle cherchait à établir des marques globales à l'aide de vastes programmes de recherche et développement (voir l'illustration 6.7). Cependant, elle était également très consciente de la nécessité d'accompagner cette globalisation d'une adaptation aux conditions spécifiques de certains marchés. Pour pouvoir atteindre une couverture globale, elle devait être capable de vendre ses produits tout aussi bien dans des zones riches que dans des régions pauvres. D'après certaines estimations internes, la moitié de son chiffre d'affaires proviendrait d'ailleurs des pays émergents en 2010, soit une augmentation de 30 % par rapport à 2000.

Dans les zones rurales de l'Inde, Hindustan Lever adaptait donc les produits du groupe au contexte local.

La plupart des efforts consistaient à proposer les marques dans les foires et les marchés locaux. Les produits étaient ainsi distribués à l'arrière de camions, pendant que les vendeurs argumentaient sur leurs avantages à l'aide de mégaphones. Les responsables locaux soulignaient que « même si nos clients sont pauvres, ils ne veulent pas acheter des versions au rabais des produits de marque. Si les entreprises expliquent la différence, ils paient. »

Afin de développer les compétences nécessaires à cette approche, les futurs managers de Lever en Inde débutaient systématiquement leur carrière par un stage de plusieurs semaines dans les villages les plus reculés, où ils mangeaient, dormaient et parlaient avec les habitants : « Une fois que vous avez passé du temps avec les clients, vous réalisez qu'ils veulent la même chose que vous. Ils veulent une bonne qualité de vie. »

Certaines innovations avaient été introduites dans la manière de commercialiser les produits : des femmes impliquées dans les opérations de micro crédit vendaient directement des produits Lever afin de faire fructifier leur épargne collective. Puisque la télévision était peu répandue dans la région, les responsables marketing de Hindustan Lever avaient également organisé des milliers de petits spectacles fondés sur le folklore local, qui étaient montrés à l'occasion des foires et des marchés. L'objectif n'était pas uniquement de promouvoir les marques Lever, mais aussi d'expliquer aux populations l'importance d'une meilleure hygiène. Les vendeurs participaient par ailleurs à des rassemblements religieux, pendant lesquels ils éclairaient les mains des pèlerins à l'aide de lampes à rayons ultraviolets, afin de montrer les dangers des germes et de la saleté.

La conception des produits était également adaptée aux spécificités locales. Les femmes indiennes étaient ainsi très fières de leur chevelure et considéraient que de beaux cheveux étaient un de leurs seuls luxes. Cependant, elles lavaient généralement leurs cheveux avec des savons pour le corps. Lever avait donc débloqué un budget de recherche et développement afin de mettre au point un savon peu onéreux qui pouvait être utilisé à la fois pour le corps et les cheveux. Ce savon était vendu dans les campagnes et les petites villes.

Comme l'affirmait Keki Dadiseth, un des dirigeants de Hindustan Lever : « Tout le monde veut des marques. Or, il y a bien plus de pauvres que de riches sur cette planète. Pour être une entreprise vraiment globale […] vous ne devez négliger aucun segment. »

Source : R. Balu, « Strategic innovation: Hindustan Lever Ltd », *fastcompany.com*, no. 47, juin 2001.

Questions

1. À quels défis une organisation internationalisée telle que Unilever doit-elle faire face lorsqu'elle développe des marques globales tout en cherchant à maintenir sa flexibilité locale ?
2. Donnez d'autres exemples d'adaptations locales de marques globales.
3. Les organisations internationalisées ont été accusées de vendre des offres trop coûteuses dans les zones les moins riches des pays émergents. Quel est votre point de vue sur la dimension éthique des activités de Hindustan Lever ?

internationalisées risquent de supporter des coûts de coordination excessifs. Cependant, étant donné que bien des entreprises n'ont pas encore atteint le seuil d'internationalisation au-delà duquel les effets négatifs l'emportent sur les gains[34] et que par ailleurs la diversification est actuellement considérée avec un scepticisme affiché – notamment par les marchés boursiers –, beaucoup choisissent de réduire la diversité de leur offre pour se concentrer sur leur expansion internationale (voir l'illustration 6.9 en ce qui concerne Unilever).

6.4 L'impact du siège sur la performance des DAS

Plusieurs grandes entreprises multinationales ont pu constater – non sans une certaine inquiétude – que les domaines d'activité stratégique qu'elles ont été contraintes de céder ont vu leur niveau de performance significativement augmenter une fois qu'ils étaient devenus des entreprises indépendantes. Cela implique que le rôle du siège n'est pas aussi évident qu'on l'imagine souvent. Si elle se révèle incapable de définir clairement de quelle manière elle peut profiter aux DAS, une direction générale devient un simple centre de coût et donc détruit de la performance là où elle était censée en ajouter.

La performance de la direction générale est une question fondamentale, non seulement pour le succès des entreprises, mais aussi pour leur survie. En cherchant constamment à obtenir une meilleure rentabilité de leurs placements, les investisseurs choisissent certaines entreprises au détriment des autres sur la base des questions détaillées dans ce chapitre. De fait, on peut considérer qu'il existe une concurrence entre les directions générales sur le *droit* de posséder ou non certaines activités.

6.4.1 L'ajout ou la destruction de performance par la direction générale[35]

Certains observateurs affirment que les directions générales et les maisons mères sont capables d'accroître la performance de leurs activités, alors que d'autres soutiennent qu'elles ne font que consommer leurs ressources.

Les activités génératrices de performance

Un des rôles les plus fondamentaux de la direction générale consiste à définir la mission et les attentes générales de l'organisation, ce que Hamel et Prahalad[36] appellent l'*intention stratégique*. Préciser clairement cette orientation générale est important pour trois raisons principales :

- La *cohérence*. En l'absence d'une orientation clairement spécifiée, il est probable que la direction générale se consacre à des activités – et donc génère des coûts – qui n'apportent rien à la performance des DAS, mais ne font que l'entamer.
- La *lisibilité pour les parties prenantes externes*. Si les dirigeants n'expriment pas explicitement quel est le rôle de l'organisation, les investisseurs (ou l'État pour les organisations du secteur public) risquent de ne pas comprendre pourquoi certains DAS font partie du portefeuille d'activités, ni de quelle manière la direction entend améliorer leur performance, ce qui peut affecter le cours de l'action (ou l'attribution des budgets).

- La *lisibilité pour les DAS*. Si les responsables des DAS ne comprennent pas quels sont les objectifs poursuivis par leur direction générale, ils risquent de s'interroger sur les talents de stratège de leurs dirigeants, voire de les considérer comme des fardeaux coûteux et superflus. Dans les deux cas, leur motivation sera fortement écornée. Chaque responsable souhaite également savoir si l'activité dont il a la charge est considérée comme centrale ou au contraire comme périphérique par rapport aux aspirations du siège. Si la réponse est confuse, il peut arriver que les décisions stratégiques prises au niveau des DAS soient en contradiction avec l'intention générale de l'organisation. L'inverse est également à craindre : les décisions de la direction générale peuvent contredire les aspirations stratégiques des DAS. De fait, la clarté des ambitions de la direction générale facilite les décisions stratégiques au niveau des DAS. Elle permet également de fixer des objectifs et des standards à partir desquels les responsables des DAS peuvent savoir ce que l'on attend d'eux.

Un deuxième rôle de la direction générale consiste à *intervenir* au niveau des DAS afin d'améliorer leur performance ou de définir leur stratégie concurrentielle, par exemple :

- En *contrôlant régulièrement la performance* des DAS et de leurs responsables par rapport aux standards qui ont été préalablement fixés.
- En *agissant directement sur la performance* des DAS, que ce soit en changeant les managers, en cédant certaines activités ou en restructurant les DAS les moins profitables.
- En cherchant à *développer les ambitions stratégiques* des DAS, par exemple en aidant une activité traditionnellement locale à s'internationaliser.
- En *formant* et en *accompagnant* les managers des DAS.
- En aidant les DAS à développer des *capacités stratégiques*.
- En cultivant des *synergies* entre DAS et en encourageant la *collaboration* et la *coordination* des efforts, ce qui peut permettre d'offrir des produits et des services qu'une unité indépendante ne pourrait pas proposer.

Troisièmement, la direction générale peut proposer des services centraux et des ressources utiles aux DAS :

- Une capacité d'*investissement*, en particulier pour les activités en démarrage.
- Des *économies d'échelle* liées au partage de ressources, notamment l'utilisation de certaines infrastructures, de services de support ou d'une marque commune.
- Des *compétences managériales transférables* qui peuvent être utilisées par plusieurs DAS. Dans des groupes tels que Accor ou L'Oréal, cela inclut notamment le transfert de managers d'une activité à l'autre au niveau mondial, de manière à enrichir et à partager l'expérience acquise sur les différents marchés.

La direction générale peut également détenir une expertise spécifique qui peut se révéler utile pour les DAS :

- Fournir un niveau d'*expertise* et de *service* hors de portée pour de simples DAS, par exemple en termes de gestion des ressources humaines, de gestion financière, d'immobilier ou d'infrastructure informatique. Certaines directions générales

développent des compétences de haut niveau en analyse de marché ou en réduction des coûts, qui permettent de redéfinir le rôle de leurs divisions ou de leurs filiales. La gestion de la carrière des dirigeants des DAS peut également être un levier important d'ajout de performance par le siège.

- Les processus de *création et de partage des connaissances* peuvent faciliter l'innovation et l'apprentissage. Des systèmes centralisés de management des connaissances sont ainsi couramment utilisés dans les grands groupes (voir la section 3.5 dans le chapitre 3).
- La *combinaison* du pouvoir de négociation des DAS peut procurer des avantages considérables en termes d'achats ou d'accès à certains marchés.
- La capacité à tisser des *réseaux externes* plus riches que ceux des unités autonomes.

Les partisans des organisations multi-activités soulignent que si les DAS étaient indépendants, leur allocation de ressources et leur contrôle dépendraient des marchés – et notamment des marchés financiers –, ce qui serait globalement moins efficient. Leur argumentation repose essentiellement sur la notion de *coût de transaction*[37] développée par les économistes : pour coordonner une activité économique, on peut soit recourir à une hiérarchie au sein d'une organisation intégrée, soit faire appel à des mécanismes de marché ou à des contrats (voir le débat à la fin de ce chapitre). Les défenseurs des organisations intégrées soulignent que les moyens dont disposent les marchés financiers pour améliorer la performance d'un DAS restent très limités. Les investisseurs ne peuvent guère faire autre chose que repérer les mauvaises performances, réduire la valeur de l'action, attendre qu'une OPA soit lancée et espérer que les nouveaux managers seront capables d'atteindre de meilleurs résultats. En revanche, le siège d'une organisation multi-activité dispose d'une palette beaucoup plus large de solutions pour accroître la performance de ses DAS. De plus, il dispose d'informations internes qui ne sont pas nécessairement accessibles aux analystes externes, ce qui l'autorise à prendre de meilleures décisions d'allocation de ressources, d'investissement ou de nomination des responsables. Enfin, une direction générale peut plus facilement compter sur la coopération de managers avec lesquels elle partage une même culture, ce qui évite les chocs culturels coûteux qui suivent généralement les opérations d'OPA.

Les activités destructrices de performance[38]

Il existe cependant des arguments opposés, selon lesquels le siège tend en fait à réduire la performance. Dans cette optique, les DAS seraient dans une meilleure situation s'ils étaient indépendants, soumis aux mécanismes de marché, en particulier à la pression des marchés financiers. Cette argumentation repose sur l'idée que le siège entraîne non seulement des coûts financiers parfois considérables, mais que de plus il peut provoquer d'autres formes de *deséconomies* :

- Le siège peut entraîner des coûts du fait de son fonctionnement bureaucratique et hiérarchique qui ralentit les décisions, accroît la lourdeur administrative et empêche de répondre efficacement aux attentes du marché. Cette pesanteur est liée au fait qu'au-dessus des DAS on peut trouver plusieurs niveaux de responsables hiérarchiques disposant chacun d'un pouvoir de décision.

- Les responsables de la direction générale soustraient les managers des DAS à la réalité des marchés financiers en leur offrant un « matelas budgétaire » protecteur. Cela implique que les managers des DAS ne sont pas réellement responsables de leurs performances.
- Loin d'avoir une vision d'ensemble claire de leurs objectifs, les responsables de la direction générale entraînent parfois leur organisation dans une *croissance effrénée* et des *diversifications opportunistes* qui lui font perdre toute logique apparente.
- L'accès au siège focalise l'ambition des managers des DAS. Ils aspirent à atteindre le sommet de l'échelle hiérarchique, plutôt que de chercher à accroître la valeur créée par leur activité. Le siège est avant tout considéré comme un moyen de satisfaire les ambitions personnelles des dirigeants, ce qui les pousse à toujours accroître le nombre et la taille des divisions.

Les analystes et les observateurs posent fréquemment la question de la création effective de performance par les directions générales[39]. On peut trouver un exemple de ce type de questionnement à propos de France Telecom dans l'illustration 6.7. Ces interrogations existent également dans les services publics. En France, il existe ainsi un débat sur le niveau d'indépendance que doivent obtenir les universités par rapport au ministère de l'Éducation nationale, notamment en termes de nomination, d'évaluation, voire de sanction des professeurs, mais aussi de définition des programmes.

Le point de vue adopté dans ce chapitre est qu'il existe effectivement un risque que le siège détruise la performance générée par les DAS, mais que ce risque peut être évité. Si la direction générale obtient suffisamment d'information sur les DAS pour mettre en place les approches présentées ci-dessus, alors il lui est possible de contribuer à leur performance. Le véritable problème ne consiste donc pas à se demander si un DAS doit ou non dépendre d'une direction générale. Il s'agit plutôt de se demander quelle stratégie d'entreprise – au niveau de la direction générale – est la plus à même de démultiplier la performance des DAS. Il convient donc de s'interroger sur la logique de groupe adoptée par la direction générale. Quel est son rôle ? Comment entend-elle contribuer à la création de performance, notamment au niveau de ses DAS ? Nous allons à présent distinguer trois logiques de groupe[40], résumées dans le schéma 6.8.

6.4.2 Le gestionnaire de portefeuille

Le ***gestionnaire de portefeuille*** *est une direction générale qui agit pour le compte des marchés financiers ou des actionnaires*

Le **gestionnaire de portefeuille** est une direction générale qui agit pour le compte des marchés financiers ou des actionnaires, afin d'accroître la performance créée par les différents DAS d'une manière plus efficiente ou efficace qu'ils ne pourraient le faire eux-mêmes. Son rôle consiste à identifier et à acquérir des entreprises ou des actifs sous-évalués et à leur permettre d'améliorer leur performance. Cela peut passer par exemple par l'acquisition d'une autre entreprise, dont les DAS les moins performants seront cédés, alors que ceux dont le potentiel semble prometteur seront encouragés à le réaliser. Les groupes de ce type ne se préoccupent généralement pas des synergies au sein de leur portefeuille d'activités et ne s'impliquent que de manière très limitée dans la gestion opérationnelle des DAS. Ils se contentent de repérer les opportunités de restructurations ou d'intervenir

Illustration 6.7

France Telecom décroche

Le coût des stratégies d'expansion décidées par la direction générale peut anéantir la performance des DAS.

C'est en 1995 que Michel Bon prit la présidence de France Telecom, qui était alors une entreprise publique historiquement rattachée au ministère des Postes et Télécommunications. En 1997, l'État introduisit en Bourse – à un cours de 32,8 euros – 45 % du capital de l'entreprise, attirant 4 millions de petits porteurs, dont 70 % du personnel. En mars 2000, l'action atteignait son sommet, à 219 euros. En pleine bulle Internet, France Telecom multipliait alors ses participations internationales dans une stratégie de croissance particulièrement ambitieuse. Au total, plus de 70 milliards d'euros furent consacrés à des acquisitions spectaculaires en Europe, aux États-Unis, en Thaïlande, en Égypte ou encore en Argentine.

Deux ans plus tard, en juin 2002, le cours de l'action s'était effondré à 8,60 euros. L'entreprise annonçait une perte historique de 8,28 milliards d'euros pour un chiffre d'affaires de 43 milliards et son endettement dépassait les 61 milliards, l'équivalent du quart du budget annuel de la France.

Les investisseurs s'inquiétaient des conséquences de quatre opérations particulièrement risquées :

- Pour acquérir 18,3 % du capital du câblo-opérateur britannique NTL, France Telecom avait dû débourser 4,58 milliards d'euros, espérant obtenir une licence 3G au Royaume-Uni. Malheureusement, NTL n'avait pas reçu de licence. France Telecom tentait de céder sa participation – virtuellement sans valeur – à un éventuel repreneur.
- La situation était différente en Allemagne. Les gouvernements français et allemand avaient obligé leurs opérateurs nationaux, France Telecom et Deutsche Telekom, à conclure un pacte de non-agression. Cependant, Deutsche Telekom avait rompu cette alliance en 1999, obligeant France Telecom à se rabattre sur l'acquisition de 28,5 % du plus petit des opérateurs allemands, MobilCom. Celui-ci avait bien obtenu une licence 3G, mais pour la somme exorbitante de 8,4 milliards d'euros, hors infrastructures, ce qui l'avait poussé vers la faillite.
- Aux États-Unis, France Telecom avait racheté en novembre 2000, pour 4,8 milliards d'euros, Equant, un spécialiste américain des liaisons spécialisées pour les entreprises, afin de le fusionner avec sa filiale Global One. La fusion s'était révélée plus difficile que prévu et Equant avait gonflé la dette du groupe de 2 milliards d'euros.
- L'opération la plus ambitieuse avait été l'acquisition en août 2000 de l'opérateur mobile britannique Orange, racheté à Vodafone pour 43,2 milliards. Deux ans plus tard, Orange était l'incontestable leader en France et au Royaume-Uni, avec 40 millions d'abonnés, mais sa valeur en Bourse avait chuté à 35,5 milliards d'euros. France Telecom s'était engagé à payer les actions à Vodafone à un cours de 103 euros, alors qu'elles n'en valaient plus que 30.

Les observateurs étaient partagés sur la responsabilité de Michel Bon. La plupart des opérateurs avaient connu de très lourdes pertes en 2001, suite à l'explosion de la bulle Internet : 21,8 milliards d'euros pour Vodafone, 7,5 milliards pour le Néerlandais KPN, 3,5 milliards pour l'Allemand Deutsche Telekom, 2,8 milliards pour le Britannique BT et faillite pour l'Américain WorldCom.

lorsque la performance des DAS connaît un déclin trop prononcé. Pour cela, ils disposent le plus souvent de spécialistes qui sont affectés pour une durée limitée aux activités opérationnelles nécessitant leur intervention.

Le gestionnaire de portefeuille cherche généralement à maintenir les coûts du siège à un niveau modeste en limitant la taille des services centraux, tout en laissant une forte autonomie aux responsables des DAS. Cette autonomie est contrebalancée par la fixation d'objectifs de performance clairement affichés. Les responsables des DAS sont explicitement avertis du fait que leur rémunération, voire leur poste, dépend directement de leur capacité à atteindre les niveaux de performance attendus.

Du fait qu'elle n'intervient pas directement dans leur stratégie, une direction générale de ce type peut gérer un nombre relativement élevé de DAS. Son rôle

De plus, les acquisitions menées par France Telecom avaient toujours reçu l'aval de son actionnaire majoritaire, l'État, qui l'avait poussé à payer en cash et non en actions, afin d'éviter une « privatisation rampante ». Enfin, certaines opérations pouvaient se révéler profitables à terme, notamment Orange et Equant, même si France Telecom n'avait pas réussi à se hisser au rang de leader mondial comme son concurrent britannique Vodafone (qui avait notamment racheté l'Allemand Mannesman, l'Américain AirTouch et le Japonais Japan Telecom).

Quoi qu'il en soit, même si France Telecom était condamné à céder certaines de ses participations bénéficiaires pour réduire son endettement (par exemple ses parts dans ST Microelectronics ou l'opérateur italien Wind), les banques – rassurées par la caution de l'État – continuaient à lui accorder des lignes de crédit, et la communauté financière croyait encore à son avenir : fin 2001, le groupe avait émis un emprunt obligataire à 4,5 % pour 2,5 milliards d'euros, qui avait trouvé preneur pour 5 milliards en moins de quarante-huit heures.

En septembre 2002, France Telecom annonça que sa dette avait atteint le record mondial de 70 milliards d'euros, soit sept fois celle de Eurotunnel. Même si son profit opérationnel était excellent (l'un des meilleurs de l'industrie, grâce notamment à ses activités dans la téléphonie mobile et l'Internet à haut débit), du fait de ses charges financières, l'entreprise enregistra une perte nette semestrielle de 12,2 milliards. En seulement six mois, sa capitalisation boursière était tombée de 21 milliards à 440 millions. Michel Bon fut contraint de démissionner, mais le gouvernement – qui avait annoncé une augmentation de capital de 15 milliards – confirma qu'il avait approuvé la stratégie menée depuis sept ans.

En 2003, le nouveau président, Thierry Breton, parallèlement à un plan de réduction des coûts de 15 milliards confié au cabinet McKinsey, décida de racheter toutes les actions de Orange (la filiale la plus rentable) et de céder les activités en Argentine et au Salvador, ainsi que la majorité du diffuseur de radio et télévision TDF. De fait, l'exercice 2003 fut bénéficiaire de 3,2 milliards, alors que l'augmentation de capital de 15 milliards avait permis de réduire la dette à 50 milliards et la participation de l'État à 50,01 %. L'action étant revenue au-dessus de 20 euros, l'État en profita d'ailleurs pour céder 9,6 % du capital en septembre 2004, entérinant de fait la privatisation du groupe. Loué pour le talent avec lequel il avait su redresser France Telecom, Thierry Breton fut nommé ministre des finances de la République Française en février 2005.

Sources : francetelecom.com ; *Les Echos*, 2 septembre 2003 et 16 septembre 2002 ; N. Brafman et G. Fontaine, « Le rêve brisé de France Telecom », *Capital*, mai 2002, no. 128, p. 38-42 ; T. Gadault, « France Telecom : pourquoi Bon a raison », *L'Expansion*, avril 2002, no. 662, pp. 126-129.

Questions

1. Que pensez-vous de la stratégie d'expansion menée par Michel Bon ?
2. Quelle pourrait être la future stratégie de France Telecom ?

consiste avant tout à fixer des objectifs financiers – généralement sous forme de rentabilité des capitaux –, à évaluer le potentiel d'éventuelles acquisitions et à investir en conséquence.

En termes d'internationalisation, la logique de gestionnaire de portefeuille est compatible avec une approche dans laquelle seuls des liens financiers entre les différentes implantations existent : sur le plan opérationnel, les filiales sont autonomes. Cela correspond à une stratégie multinationale (voir la section 6.3.4).

Une situation comparable existe dans le secteur public lorsqu'une autorité de tutelle alloue des ressources financières à divers services et départements, en fonction d'une série de critères prédéterminés, mais n'intervient pas directement dans la définition de leurs stratégies. C'est par exemple le cas dans un certain nombre de pays pour le ministère de l'Éducation nationale vis-à-vis des universités.

Schéma 6.8 **Trois logiques de groupe**

	Gestionnaire de portefeuille	Gestionnaire de synergies	Développeur
Logique	• Agent des marchés financiers • Implication dans les DAS très limitée	• Recherche de synergies	• Les compétences du siège peuvent être utilisées pour créer de la valeur au niveau des DAS
Conditions stratégiques	• Identifier et acquérir des actifs sous-évalués • Cession rapide des DAS les moins performants et prime pour les meilleurs • Rôle stratégique limité au niveau des DAS	• Partage de ressources, transfert de connaissances ou de compétences afin d'améliorer l'avantage concurrentiel des DAS • Identification des éléments transférables • Identification des bénéfices à moindre coût	• Identification des DAS qui ne réalisent pas leur potentiel • Le siège détient des ressources et compétences susceptibles d'accroître le potentiel des DAS • Le portefeuille est cohérent avec l'expertise du siège
Conditions organisationnelles	• DAS autonomes • Siège de taille réduite et peu coûteux • Rétribution fondée sur les résultats des DAS	• DAS interdépendants • Siège compétent dans l'intégration • Capacité à surmonter la résistance des DAS au partage et aux transferts • Rétribution fondée sur les résultats du groupe	• Le siège comprend la logique de chacun des DAS • Le siège contrôle efficacement les DAS • Les DAS peuvent rester autonomes tant que la collaboration n'est pas nécessaire • Rétribution fondée sur les résultats des DAS

Certains observateurs affirment que l'époque des gestionnaires de portefeuille est révolue. Comme nous l'avons déjà souligné, cette logique de groupe est en effet très peu appréciée par les analystes financiers, qui dévaluent généralement les entreprises dont les activités ne présentent aucune synergie apparente. Des groupes tels que Thomson, Alcatel, Suez ou Vivendi ont ainsi été contraints de se scinder en sociétés distinctes présentant chacune une cohérence d'activité. La désaffection des analystes financiers pour la logique de gestionnaire de portefeuille vient essentiellement du fait qu'ils entendent remplir eux-mêmes ces fonctions : le rôle d'un gestionnaire de fonds consiste par essence à gérer un portefeuille de participations et certains d'entre eux – notamment les responsables des plus puissants fonds de pension – n'hésitent plus à intervenir directement auprès des entreprises pour les contraindre à se restructurer. Dans ces conditions, le rôle d'intermédiaire ou d'agent des dirigeants des holdings diversifiés

n'apparaît plus comme légitime, mais au contraire comme une activité parasite, voire concurrente.

Pour autant, certaines entreprises qui ont adopté cette logique connaissent toujours le succès, à l'image de Berkshire Hathaway (voir la section 6.2.2) ou de Bolloré (voir l'illustration 6.3). Un autre bon exemple de cette logique est Wendel Investissement, le holding familial géré par le baron Ernest-Antoine Seillière. La direction de Wendel Investissement ne prétend pas intervenir directement dans la gestion de ses filiales, telles que la société de conseil et de services informatiques Capgemini, l'équipementier électrique Legrand, l'éditeur Editis ou la société de certification Bureau Veritas. Elle se contente le plus souvent de fixer des objectifs financiers ambitieux et de laisser les responsables des DAS faire leur travail. Ces managers savent que leur performance financière est scrupuleusement contrôlée, mais qu'en contrepartie ils peuvent déployer leurs propres stratégies concurrentielles. Ils peuvent mener leur filiale à leur guise du moment que les objectifs fixés par le siège sont atteints. Les frais de structure liés au siège restent limités, mais en cas de besoin les managers des DAS peuvent utiliser les considérables ressources financières du groupe pour réaliser leurs projets d'investissement.

6.4.3 Le gestionnaire de synergies

La recherche de synergies est souvent considérée comme la raison d'être des directions générales et des maisons mères. C'est la justification la plus fréquente des stratégies de diversification ou d'internationalisation[41]. En termes de logique de groupe, un **gestionnaire de synergies** cherche donc à accroître la performance des DAS du fait de leur rapprochement, ce qui découle de plusieurs causes[42] :

*Un **gestionnaire de synergies** est une direction générale qui cherche à accroître la performance des DAS du fait de leur rapprochement*

- Certaines activités peuvent être *partagées* par plusieurs DAS. Par exemple un réseau de distribution, un bureau de représentation implanté dans une région éloignée ou une marque commune sont susceptibles d'ajouter de la valeur aux produits et services de différents DAS.
- De même, certaines *compétences* peuvent être utilisées par plusieurs DAS. Dans un groupe industriel qui présente des activités technologiquement distinctes, il est possible de partager des fonctions de service aux clients (maintenance, formation, financement, etc.). Les savoir-faire acquis dans un DAS – par exemple en termes de R&D ou de marketing – peuvent bénéficier aux autres, ce qui accroît la performance globale.

L'obtention de ces synergies peut cependant se révéler difficile, pour deux principales raisons (voir également les sections 6.3.1 et 6.3.2) :

- Des *coûts excessifs*. Le partage et le transfert des compétences peuvent générer des coûts de coordination supérieurs aux gains qu'ils sont censés apporter (qu'il s'agisse de coûts financiers ou de coûts d'opportunité).
- Surmonter les *intérêts locaux*. Les managers des DAS doivent être préparés aux transferts de compétences. Spontanément, ils risquent en effet d'être réticents, notamment du fait que ce partage n'a pas d'impact immédiat sur les résultats de leur propre activité. Il est donc nécessaire d'encourager les synergies et les transferts de connaissances en les intégrant aux modalités d'évaluation des managers. Le problème est que le plus souvent, la rétribution des managers est

directement liée à la performance spécifique de leur DAS, ce qui est contradictoire avec ce type de logique, qui nécessite la coopération et l'intégration de connaissances entre les activités. Les managers des DAS risquent donc de se demander ce qu'ils peuvent personnellement retirer des transferts de compétences et conclure qu'il ne s'agit que d'une procédure contre-productive.

D'autres problèmes peuvent survenir :

- Les synergies ne sont parfois qu'une *illusion*. Les compétences ou les savoir-faire sur lesquels sont fondées les synergies n'existent pas toujours ou risquent de ne pas contribuer à la performance. Il n'est pas rare d'entendre des managers affirmer – que ce soit au niveau du siège ou dans les DAS – qu'il existe au sein de leur organisation des compétences distinctives particulièrement précieuses, qu'il convient absolument de transférer à l'ensemble de la structure, alors que ce ne sont en réalité que des pratiques héritées du passé, sans réelle valeur aux yeux des clients.
- L'*incompatibilité culturelle et organisationnelle* entre les DAS. Un groupe peut ainsi être tenté d'acquérir une entreprise avec l'objectif de transférer certaines compétences à une ou plusieurs de ses filiales, pour constater que le transfert est fortement handicapé par des différences culturelles trop prononcées.
- La *diversité des contextes locaux*. Les universités américaines, britanniques et australiennes ont cherché à internationaliser leur activité, en particulier sur les marchés asiatiques, mais elles ont rapidement constaté qu'il était difficile de concilier leur démarche pédagogique avec certaines normes locales.
- La *détermination*. Le siège doit s'impliquer dans cette démarche de partage. Des managers de la direction générale doivent intervenir en tant qu'intégrateurs et donc comprendre suffisamment les spécificités des DAS pour pouvoir jouer ce rôle avec succès. Le siège doit également être préparé à intervenir dans les orientations et le contrôle des DAS afin de s'assurer que les synergies potentielles portent leurs fruits. Cependant, cette implication en profondeur de la direction générale dans la stratégie des DAS soulève d'autres problèmes, sur lesquels nous reviendrons dans la section 8.3 du chapitre 8.

Les directions générales ont longtemps utilisé la notion de synergie comme prétexte, uniquement dans le but de justifier leur rôle. Cependant, cette période semble révolue. On admet désormais que les synergies ne sont pas aussi faciles à obtenir qu'on a pu l'affirmer dans le passé, que leurs coûts peuvent surpasser leurs gains, voire que leurs fondements relèvent trop souvent du mythe. Pour autant, la recherche des synergies est toujours un des thèmes dominants de la stratégie d'entreprise, comme le montre le cas de Zodiac dans l'illustration 6.1.

*Le **développeur** est une direction générale qui cherche à utiliser ses propres compétences pour ajouter de la valeur à ses DAS*

6.4.4 Le développeur[43]

Le **développeur** est une direction générale qui cherche à utiliser ses propres compétences pour ajouter de la valeur à ses DAS. Le problème ici ne consiste pas à créer des synergies ou à transférer des connaissances entre activités, mais à utiliser des ressources et compétences centrales afin de développer le potentiel des DAS. Une direction générale peut ainsi avoir accumulé une expertise spécifique dans la globalisation d'activités locales, elle peut avoir développé une marque

susceptible d'améliorer l'image de ses filiales ou encore compter des spécialistes en gestion financière ou en recherche et développement. Si des compétences centrales de ce type existent, les managers du siège doivent identifier des *opportunités de développement*, c'est-à-dire des DAS dont la performance est inférieure à ce qu'elle pourrait être au travers de leur expertise, par exemple des activités qui pourraient être plus globales, grâce à une marque reconnue ou à une R&D de haut niveau.

Les compétences du siège peuvent varier. Shell affirme ainsi que son apport ne réside pas uniquement dans ses considérables moyens financiers, mais aussi dans sa capacité à négocier avec les gouvernements ou à former des managers internationalement mobiles, qui peuvent travailler n'importe où dans le monde à condition de rester dans le système Shell, ce qui permet de globaliser les activités. De même, la direction de 3M est obsédée par l'idée d'innovation. Pour cela, elle cherche à établir une culture qui donne un statut distinctif aux ingénieurs et aux innovateurs et fixe des objectifs d'innovation aux DAS. Pour sa part, L'Oréal a développé des compétences fondamentales dans la construction de marques globales et dans le marketing de biens de grande consommation en s'appuyant sur une recherche et développement de pointe. Cette expertise centrale a fortement influencé la définition du périmètre d'activité du groupe.

Diriger un groupe en fonction d'une logique de développeur soulève cependant des défis :

- L'*identification des capacités stratégiques du siège*. La direction générale doit déterminer de quelle manière elle est capable d'accroître la performance des DAS. Si ces compétences sont mal définies, plutôt que de profiter aux activités elles risquent d'interférer dans leur développement. Il est donc indispensable d'établir sans ambiguïté quelles sont les ressources et compétences que la direction générale est capable de mobiliser.
- La *focalisation*. Le siège doit se focaliser sur les capacités stratégiques qui lui permettent d'accroître la performance des DAS et ne doit pas chercher à se développer au-delà, à moins de le faire à un coût minimal. Certaines directions générales ont ainsi décidé de sous-traiter la plupart de leurs fonctions traditionnelles : les services juridiques, la formation, la recherche, la gestion des carrières, etc. Un P-DG a ainsi affirmé qu'il avait pu réduire le personnel de direction de 50 %, ce qui lui avait permis de dégager une économie de plus de 60 %, tout en focalisant l'attention des managers sur des fonctions qui pouvaient améliorer la performance des DAS et non sur des tâches purement administratives. Dans le secteur public, l'adoption d'une logique de ce type peut cependant déboucher sur un dilemme. D'une part, le maintien de services centraux assure un contrôle politique sur l'activité, garantissant par exemple en France la péréquation tarifaire à La Poste et chez EDF ou la couverture du territoire à la SNCF et chez France Telecom. D'autre part, la privatisation d'un service public peut lui permettre d'accroître son efficience.
- Le *syndrome des « bijoux de la couronne »*. Lorsque c'est le cas, le siège doit admettre qu'il n'est pas capable d'améliorer la performance de certains de ses DAS. Cette constatation peut être utilisée comme critère pour redessiner le portefeuille d'activités en excluant les DAS concernés. Une situation plus problématique peut survenir lorsque ces DAS obtiennent un excellent niveau de performance par

eux-mêmes, indépendamment des compétences centrales. Le siège peut alors tenter de transférer les compétences de ces DAS à ses autres activités – dans une logique de gestionnaire de synergies – mais cela ne répond pas à la question de fond : comment la direction générale est-elle capable d'améliorer la valeur de ces DAS autonomes ? En effet, la logique du développeur veut qu'à partir du moment où le siège ne peut pas contribuer à la performance, il la réduit car il devient de fait un centre de coûts. Il doit donc vendre ces activités et investir la plus-value dans le développement de ses autres DAS. Aussi logique que ce comportement puisse paraître, il est peu probable qu'il soit adopté. Les managers du siège risquent en effet d'être accusés par les actionnaires d'avoir vendu les « bijoux de la couronne ».

- Les *logiques hybrides*. On peut dès lors s'interroger sur la possibilité d'adopter simultanément plusieurs logiques de groupe. Un siège peut-il par exemple agir comme un développeur pour certains de ses DAS et comme un gestionnaire de portefeuille pour d'autres, ceux pour lesquels ses compétences semblent peu adaptées ? Peut-il à la fois être un gestionnaire de synergies et un développeur ? Le risque est que la logique devienne confuse, que le centre ne soit pas clair à propos de son rôle, que les managers des DAS ne comprennent plus quels doivent être leurs objectifs et que le coût du siège augmente. Une logique multiple soulève également la question du style de contrôle devant – et pouvant – être adopté (voir la section 8.3 dans le chapitre 8).
- La *compréhension intime*. Si la logique de développeur est adoptée, les managers du siège doivent avoir une compréhension suffisamment intime des DAS qui composent leur portefeuille pour identifier ceux qui peuvent bénéficier de leur intervention. Nous reviendrons sur cette question dans la section 6.5.4 ci-après, en relation avec les modèles de gestion de portefeuille.

Le schéma 6.9 compare les trois logiques de groupe en termes de contribution de la direction générale à la performance des DAS, à l'aide des critères que nous avons détaillés dans la section 6.4.1.

La plupart des points examinés ci-dessus ont un impact sur la manière dont les organisations multi-activités sont organisées et gérées, notamment sur le type de contrôle et d'interaction que le siège entend exercer à l'égard des DAS. Comme nous l'avons vu, un gestionnaire de portefeuille aura tendance à se contenter d'un contrôle minimal et à déléguer aux responsables des DAS l'élaboration de leur propre stratégie, pour se concentrer sur la définition d'objectifs financiers précis et ambitieux. À l'inverse, un gestionnaire de synergies ou un développeur interviendra plus volontiers dans la gestion des DAS afin d'assurer le déploiement des synergies ou l'utilisation des compétences du siège. En termes de contrôle, l'attitude la plus néfaste consisterait donc à ne pas prendre en compte la logique de groupe. Si un gestionnaire de portefeuille tente par exemple de s'impliquer dans la stratégie de ses DAS, cela peut conduire à un désastre. Réciproquement, si un gestionnaire de synergies espère réussir des transferts de compétences sans chercher à comprendre exactement la nature de chacun de ses DAS ni à s'engager dans la définition de leurs stratégies, la probabilité d'échec est extrêmement élevée. Dans le chapitre 8 (voir la section 8.3.2), la question du contrôle est examinée plus en détail. Ce qu'il convient de retenir ici c'est la nécessité d'une cohérence entre l'organisation, le type de contrôle et la logique de groupe.

Schéma 6.9 **Les trois logiques de groupe et la création de performance**

	Gestionnaire de portefeuille	Gestionnaire de synergies	Développeur
Mission générale			
Définition d'une intention stratégique		X	X
Image externe claire		X	X
Fixation d'objectifs et de standards	X		X
Modalités d'intervention au niveau des DAS			
Contrôle de la performance	X		
Amélioration de la performance			X
Développement des ambitions stratégiques		X	X
Formation et accompagnement			
Développement de capacités stratégiques		X	
Construction de synergies		X	
Services centraux			
Capacité d'investissement	X	X	X
Économies d'échelle		X	
Transfert de compétences managériales		X	
Expertise			
Expertise spécialisée			X
Partage de connaissances		X	
Combinaison de ressources		X	
Mise en relation avec des réseaux externes		X	

6.5 La gestion du portefeuille d'activités

Dans la section précédente, nous avons décrit les différentes logiques que la direction générale d'une organisation multi-activité est susceptible d'adopter. Chacune de ces logiques a des implications sur le nombre et la nature des DAS détenus, et réciproquement la composition du portefeuille d'activités influence le choix de la logique de groupe. Un siège qui adopte une logique de gestionnaire de portefeuille peut être capable de gérer un ensemble d'activités très diverses, qui ne présentent pas de similarités particulières, au moyen d'indicateurs essentiellement financiers. Réciproquement, un gestionnaire de synergies, qui cherche à comprendre précisément les spécificités de ses DAS, ne pourra piloter qu'un portefeuille réduit d'activités interdépendantes. La réciproque est également importante : le degré de diversité d'un portefeuille d'activités conditionne la logique de groupe. Il serait ainsi absurde pour les managers d'une organisation extrêmement diversifiée de

tenter d'adopter une logique de gestionnaire de synergies, sauf bien entendu s'ils sont disposés à modifier radicalement le portefeuille d'activités.

Cette section est consacrée aux outils qui permettent de comprendre la nature et la diversité du portefeuille d'activités, en fonction de la logique de groupe retenue. De nombreux outils – ou *matrices d'allocation de ressources* – ont été développés pour aider les managers à sélectionner les DAS qu'il convient de conserver à l'intérieur d'un portefeuille. Chacun de ces outils donne plus ou moins d'importance à l'un ou l'autre des trois critères fondamentaux suivants :

- L'*équilibre* du portefeuille, c'est-à-dire sa cohérence interne (notamment en termes de génération et de consommation de liquidités financières) et sa pertinence par rapport à la logique de groupe.
- L'*attrait* des DAS en termes de génération de profit ou de potentiel de croissance.
- Le degré de *compatibilité* entre les DAS, que ce soit en termes d'exploitation de synergies ou de capacité du siège à accroître leur performance.

*La **matrice BCG** positionne chacun des DAS selon (a) leur part de marché relative et (b) le taux de croissance de leur marché*

6.5.1 La matrice BCG[44]

Si chaque cabinet de conseil – ou presque – a mis un point d'honneur à proposer son propre modèle d'analyse de portefeuille, le plus célèbre, dont l'apparente rigueur peut séduire les stratèges indécis, reste celui du Boston Consulting Group, développé dans les années 1960. Le principe de la **matrice BCG** consiste à positionner chacun des DAS selon deux axes : la *part de marché relative* du DAS (c'est-à-dire le fait qu'il soit ou non leader sur son marché) et le *taux de croissance* du marché. Le schéma 6.10 présente cet outil et les termes généralement utilisés pour désigner les différents types de DAS au sein du portefeuille.

*Dans la matrice BCG, une **étoile** (ou star) est un domaine d'activité leader sur un marché en croissance*

*Dans la matrice BCG, un **dilemme** est un domaine d'activité suiveur sur un marché en croissance*

*Dans la matrice BCG, une **vache à lait** est un domaine d'activité leader sur un marché mature*

*Dans la matrice BCG, un **poids mort** est un domaine d'activité suiveur sur un marché statique ou en déclin*

- Une **étoile** (ou *star*) est un domaine d'activité leader sur un marché en croissance. Il faut généralement investir lourdement pour obtenir et conserver cette position, mais les gains d'expérience générés par des volumes supérieurs (voir la section 3.3 et le schéma 3.4 dans le chapitre 3) impliquent que les coûts décroissent plus rapidement que ceux des concurrents.
- Un **dilemme** est un domaine d'activité suiveur sur un marché en croissance. On peut tenter d'investir massivement pour accroître la part de marché afin d'obtenir une étoile, mais il n'est pas certain que cette politique porte ses fruits avant que le marché n'atteigne sa phase de maturité.
- Une **vache à lait** est un domaine d'activité leader sur un marché mature. Étant donné que la croissance est faible et que les conditions de marché sont stables, le besoin d'investissement est généralement limité. Par ailleurs, les volumes supérieurs à ceux de la concurrence permettent d'obtenir des coûts inférieurs et donc des marges plus élevées. Par conséquent, les vaches à lait sont utilisées pour financer d'autres activités, en particulier les dilemmes.
- Un **poids mort** est un domaine d'activité suiveur sur un marché statique ou en déclin, ce qui constitue la pire des situations, pouvant mener à une consommation disproportionnée de temps et de ressources.

La croissance du marché est un indicateur important lorsqu'on cherche à positionner un domaine d'activité stratégique comme leader. En effet, il est plus facile

Schéma 6.10 **La matrice BCG**

Croissance du marché		Part de marché relative : Élevée	Part de marché relative : Faible
	Élevée	Étoiles	Dilemmes
	Faible	Vaches à lait	Poids morts

de dominer un marché dans sa phase de croissance, car une fois que le marché est mature, les clients sont généralement plus fidèles, ce qui rend la conquête de parts de marché beaucoup plus ardue. Les activités *étoiles* sont donc particulièrement attractives. Cependant, si tous les concurrents cherchent à dominer un marché en croissance, la rivalité sera extrêmement âpre et les investissements nécessaires importants. De plus, les prix risquent d'être tirés vers le bas alors que les dépenses publicitaires et commerciales seront très élevées. C'est la situation dans laquelle se trouvent les *dilemmes*. Ils présentent un réel potentiel, mais ils peuvent consommer des ressources considérables et dégager de faibles marges. Vouloir devenir leader sur un marché de ce type est donc une stratégie particulièrement risquée, à moins de bénéficier du financement d'autres activités plus rentables. Les activités les plus rentables sont généralement celles qui détiennent une position dominante sur un marché mature et donc plus stable. Dans cette situation, qui est celle des *vaches à lait*, la concurrence est moins vive et une part de marché élevée permet de bénéficier d'un fort effet d'expérience. Bien entendu, l'inverse est tout aussi vrai : une activité qui ne détient pas une position dominante sur un marché mature a très peu de chances d'améliorer sa position : c'est alors un *poids mort*. Tout cela conduit naturellement à la notion d'*équilibre de portefeuille* : il convient de posséder suffisamment de *vaches à lait* pour financer les *dilemmes* qui deviendront des *étoiles* et les *étoiles* qui deviendront à leur tour des *vaches à lait*.

Les entreprises peuvent adopter des points de vue différents. Lorsque l'objectif de la direction générale ou de la maison mère est la croissance élevée des profits et qu'elle est disposée à investir en conséquence, il est pertinent de soutenir avant tout des *étoiles* et des *dilemmes*. En revanche, lorsqu'on recherche des gains stables et peu risqués, mieux vaut se concentrer sur des *vaches à lait*.

Des synergies peuvent exister entre les DAS présents dans le portefeuille, mais ce n'est pas nécessaire. L'important est de mener une politique d'investissement qui garantisse l'équilibre d'ensemble et non de s'impliquer dans la gestion des

activités elles-mêmes. En ce sens, cet outil est avant tout cohérent avec la logique de gestionnaire de portefeuille. Des directions générales qui suivent d'autres logiques peuvent être tentées d'utiliser tout de même ce modèle, mais elles doivent garder à l'esprit que si elles souhaitent avoir un comportement plus proactif à l'égard de leurs DAS, d'autres outils d'analyse de portefeuille peuvent être plus appropriés, comme nous le verrons ci-après.

La matrice BCG peut également aider à évaluer l'équilibre des activités internationales d'une entreprise. La logique reste alors la même : les managers doivent veiller à maintenir un bon équilibre entre leurs implantations qui présentent des opportunités de croissance élevées et celles qui occupent des positions dominantes sur des marchés matures, tout en délaissant les zones où leur part de marché est faible et la tendance générale stable ou déclinante.

La matrice BCG doit cependant être utilisée avec précaution, car elle souffre à la fois de limitations intrinsèques et d'hypothèses restrictives :

- Il peut être difficile de définir ce que signifient pratiquement « croissance élevée » ou « part de marché faible » pour un domaine d'activité stratégique donné. Or, suivant la réponse fournie, on peut obtenir par exemple une *vache à lait* ou un *poids mort*.
- *La matrice BCG n'est pertinente que dans les industries où l'effet d'expérience est important*. Par construction, le modèle suppose que la détention d'une part de marché dominante permet de dégager un profit supérieur, grâce au jeu de l'effet d'expérience. Or, lorsque cet effet est limité, la part de marché n'est pas un gage de rentabilité et un leader peut se révéler moins rentable que ses suiveurs. Dans ce cas, la distinction entre *étoile* et *dilemme* – ou entre *vache à lait* et *poids mort* – perd toute signification. La matrice BCG n'est donc pas applicable dans des industries où les concurrents s'appuient sur des stratégies de différenciation plutôt que sur une réduction des coûts *via* une augmentation du volume. Si on peut l'utiliser sans problème dans la sidérurgie ou les composants électroniques, elle est en revanche très peu adaptée aux entreprises de luxe, aux cabinets de conseil ou aux institutions d'enseignement, activités dans lesquelles ce ne sont pas nécessairement les plus gros qui sont les plus rentables.
- L'analyse doit être appliquée à des *domaines d'activité stratégique* (c'est-à-dire à une partie homogène de l'activité de l'organisation, à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante, qui correspond à un triplet technologie/marché/concurrents spécifique et à une chaîne de valeur distincte, voir la section 5.2 dans le chapitre 5). En aucun cas on ne peut l'appliquer à l'organisation dans son ensemble, à un produit ou encore moins à un marché.
- Dans beaucoup d'organisations, la ressource critique qu'il convient absolument de planifier et de répartir judicieusement n'est pas constituée par les liquidités financières, mais par la capacité d'innovation, qui dépend avant tout du temps et de l'énergie créatrice des managers, des concepteurs, des ingénieurs ou des chercheurs. Les *dilemmes* et les *étoiles* sont particulièrement demandeurs de ce type de ressources.
- La position de *poids mort* est souvent mal comprise. Certes, il peut exister des DAS dont les faibles performances justifient théoriquement un retrait

immédiat. Cependant, des obstacles politiques peuvent très bien empêcher une organisation de supprimer certaines de ses activités moribondes, en particulier lorsque des responsables influents se sont personnellement engagés dans leur création. Par ailleurs, certains *poids morts* peuvent être utiles au sein d'un portefeuille, par exemple pour offrir une gamme de produits ou services complète (ce qui dans certaines industries est une condition de crédibilité), pour gêner un concurrent ou empêcher la survenue d'un nouvel entrant, ou encore pour servir de base vers le développement de nouvelles activités.

- Par construction, la matrice BCG a pour objectif d'aider les grandes entreprises diversifiées à planifier leurs besoins en liquidités au sein de leur portefeuille d'activités et à allouer les ressources en conséquence : les *vaches à lait* sont censées générer les liquidités nécessaires à la création et au développement des *étoiles* et des *dilemmes*. Cependant, ce raisonnement ne prend pas en compte les répercussions comportementales de ces transferts de bénéfices. Comment la direction générale peut-elle motiver les managers des *vaches à lait*, qui voient leurs gains systématiquement réinvestis dans d'autres domaines d'activité ? Un exemple classique de ce problème est le cas de l'entreprise américaine d'électronique grand public RCA, qui à la fin des années 1960 a décidé de racheter l'entreprise de location de voitures Hertz afin de financer son domaine d'activité *étoile*, les téléviseurs couleur. Très rapidement, les employés de Hertz ont compris que les fruits de leurs efforts ne leur profiteraient plus. Les résultats de l'activité ont chuté et la démotivation générale a entraîné des pertes de part de marché. Au bout de quelque temps, RCA a été contraint de revendre Hertz, qui du statut de *vache à lait* théorique était passé à celui de *poids mort* véritable. Plus généralement, un des obstacles pratiques les plus fréquents à la construction et au maintien d'un portefeuille équilibré est la jalousie et les querelles intestines qui ne manquent jamais de se développer entre les responsables des domaines d'activité stratégiques.

À ces limites d'ordre général s'ajoutent trois points qu'il convient de prendre en compte dans le cas spécifique d'une stratégie d'internationalisation :

- Le modèle ne prévoit pas que les modalités d'implantation soient limitées par la réglementation locale : dans certains pays, il est ainsi impossible de créer une filiale *ex nihilo*.
- Le modèle n'est pas non plus conçu pour le cas où les niveaux de risque sont extrêmement différents d'une zone à l'autre. Des pays qui présentent ainsi des taux de croissance particulièrement attractifs – comme la Chine – peuvent impliquer des risques significativement plus élevés.
- Pour une entreprise très diversifiée, le modèle ne prend pas du tout en compte la possibilité de synergies, par exemple en ce qui concerne les infrastructures de vente ou l'existence d'une marque commune[45].

Il apparaît au total que son champ d'application restreint et ses considérables limites auraient dû cantonner la matrice BCG à ce pourquoi elle avait été conçue au départ : l'arbitrage entre les DAS peu différenciés de grands groupes industriels pratiquant des stratégies de volume. Elle a pourtant connu une gloire allant très au-delà de ce contexte spécifique, peut-être parce qu'elle a

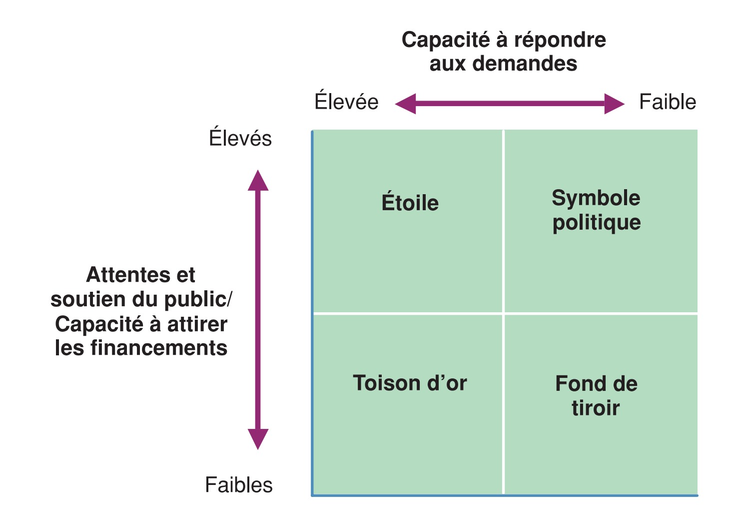
laissé croire aux managers qu'il était possible de synthétiser aisément des choix aussi complexes que la définition d'un portefeuille d'activités. Dans tous les cas, il faut éviter d'être obnubilé par les étiquettes et réussir à dépasser les catégorisations automatiques. La complexité des décisions stratégiques ne saurait être réduite à un arbitrage entre quatre cases réparties sur deux axes. Prendre la carte pour le territoire, c'est devenir au mieux un cartographe, mais certainement pas un explorateur. En dépit de ces limitations – souvent mal connues ou mal comprises –, la matrice BCG reste donc une méthode fréquemment utilisée, dont la terminologie est désormais profondément ancrée dans le langage courant des managers.

6.5.2 L'équilibre de portefeuille dans le secteur public

Les services proposés par une organisation du secteur public peuvent également être envisagés en termes d'équilibre de portefeuille d'activités, comme le montre le schéma 6.11. Dans ce contexte, l'évaluation repose sur (a) la capacité de l'organisation à répondre à la demande, donc à créer de la valeur pour ses clients ou ses usagers à partir des ressources allouées, et (b) sur l'intérêt politique des services proposés et leur capacité à attirer l'attention des parties prenantes, notamment en termes de financement[46]. Selon cette approche, tous les services publics ne sont pas des *étoiles*. Certains peuvent être politiquement ou socialement nécessaires, sans pour autant recevoir les financements leur permettant de remplir efficacement leur mission : ils sont appelés *symboles politiques*. En France, la prévention routière (surtout avant 2004) et la justice sont dans ce cas. De fait – et c'est une spécificité souvent négligée par les managers des organisations publiques lorsqu'ils souhaitent gérer leur portefeuille d'activités –, certains services peuvent être obligatoires et donc immobiliser une partie des ressources. Il existe également des services – comme la collecte des impôts – qui peuvent parfois être assurés avec efficacité sans pour autant recevoir un soutien populaire. Ils sont appelés *toisons d'or* dans la matrice. Enfin, les *fonds de tiroir* sont l'équivalent des *poids morts* dans la matrice BCG : ils ne bénéficient d'aucun appui politique ou public et ne reçoivent pas les ressources qui leur permettraient de fonctionner efficacement. Du point de vue du manager d'une organisation publique, ces activités devraient logiquement être abandonnées.

Un autre problème se pose pour les managers des organisations du secteur public : il peut leur être difficile de développer des *étoiles* – c'est-à-dire des domaines d'activité recelant un réel potentiel de croissance – ou de générer des surplus destinés à être réinvestis, car cela s'écarte généralement de la mission dont ils sont chargés par leur autorité de tutelle. On leur demande en effet le plus souvent de gérer des services publics qui ne sont pas censés dégager des profits. Lorsqu'on cherche à développer certains domaines d'activité afin d'assurer leur croissance et de générer des revenus, cela peut précipiter leur mise en concurrence, voire leur privatisation. Il peut ainsi être tout à fait légitime pour une municipalité de gérer des jardins publics et des aires de jeux pour enfants, mais l'exploitation de courts de tennis ou de piscines couvertes dans un but purement lucratif peut sembler inappropriée. La définition de ce que doit comprendre le portefeuille d'activités nécessite donc de préciser clairement quels sont les objectifs et les aspirations de l'organisation.

Schéma 6.11 **La matrice de portefeuille dans le service public**



Source : J.R. Montanari et J.S. Braker, « The strategic management process at the public planning unit level », *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 3 (1986), pp. 251-265.

6.5.3 La matrice attraits/atouts

Une autre manière d'analyser un portefeuille d'activités est la *matrice attraits/atouts*[47], également appelée *matrice McKinsey*. Elle consiste à classer les DAS selon leur potentiel de performance, évalué en fonction de l'attractivité de leur environnement et de leur capacité à y dégager un avantage concurrentiel. Plus précisément, la **matrice attraits/atouts** positionne chacun des DAS selon (a) l'attrait de leur marché et (b) les atouts concurrentiels de l'organisation sur ce marché.

*La **matrice attraits/atouts** positionne chacun des DAS selon (a) l'attrait de leur marché et (b) les atouts concurrentiels de l'organisation sur ce marché*

Chaque domaine d'activité stratégique est positionné sur la matrice en fonction d'une série d'indicateurs permettant de mesurer d'une part les atouts de l'organisation et d'autre part les attraits du marché. Les critères les plus couramment utilisés sont présentés dans le schéma 6.12(a). Cependant, les critères à retenir n'ont aucun caractère d'universalité. Il convient en fait de sélectionner les indicateurs les plus pertinents pour l'organisation considérée et les marchés sur lesquels elle intervient. Pour cela, on peut s'appuyer sur les résultats de l'analyse PESTEL et sur le modèle des 5(+1) forces de la concurrence afin de spécifier l'attrait des marchés – qui correspond à la définition des facteurs clés de succès de l'environnement (voir le chapitre 2) – et utiliser la chaîne de valeur et la cartographie des activités pour identifier les atouts des DAS – ce qui revient à définir la capacité stratégique de l'organisation (voir le chapitre 3). La matrice attraits/atouts nécessite donc au préalable une démarche complète de diagnostic stratégique, ce qui en fait un outil nettement plus élaboré que la matrice BCG, pour laquelle deux séries de chiffres – les parts de marché relatives et les taux de croissance – sont les seules données requises. Cette prise en compte de la complexité

présente cependant un inconvénient : la matrice attraits/atouts est certes plus raffinée que la matrice BCG, mais elle est également nettement plus subjective, puisque le choix des indicateurs pertinents et la position des DAS par rapport à ceux-ci relèvent d'une série de décisions dont l'objectivité peut être contestée. De fait, si les données utilisées ou les critères retenus sont contestables, la matrice obtenue le sera tout autant. Le véritable intérêt de l'approche attraits/atouts réside cependant plus dans les analyses qu'il convient de mener pour la construire que dans la matrice elle-même : son apport principal est certainement dans sa démarche. La matrice BCG est plus frustre, mais les parts de marché et les taux de croissance sont en général nettement moins contestables. Soulignons néanmoins que rien que pour connaître sa propre part de marché, il est nécessaire d'obtenir le cumul des ventes de tous les concurrents, ce qui peut dans certains cas se révéler bien plus ardu qu'on pourrait l'imaginer à première vue. De même, définir les taux de croissance impose la connaissance de la taille du marché sur plusieurs années, information qui n'est pas toujours aisément disponible.

Afin d'enrichir la matrice attraits/atouts, certains analystes choisissent de représenter graphiquement la taille de chacun des marchés et la part qu'en détient l'entreprise. Le résultat s'apparente alors au schéma 6.12(b), sur lequel on peut s'inquiéter du fait que l'entreprise bénéficie d'une position concurrentielle forte et de parts de marché élevées sur des marchés qui présentent peu d'intérêt, alors que respectivement elle présente peu d'atouts et des parts de marché réduites sur les marchés réellement attrayants.

Comme le montre le schéma 6.12(c), la matrice attraits / atouts permet de déterminer quelles stratégies doivent être déployées en fonction du positionnement des DAS. Les activités qui présentent le plus fort potentiel de croissance et les atouts les plus importants sont celles qui doivent se voir allouer des ressources en priorité. Réciproquement, les activités les plus faibles ou qui pâtissent de marchés relativement peu attractifs doivent être cédées ou faire l'objet d'une moisson (c'est-à-dire être ponctionnées au maximum avant leur disparition). Les décisions les plus difficiles concernent les activités qui occupent une position moyenne, ce qui est le cas d'un certain nombre des DAS présentés sur le schéma 6.12(b). La matrice peut pousser les managers à s'interroger sur les raisons du positionnement de chacun des DAS et ainsi à identifier ceux qui doivent être favorisés dans le cas où des arbitrages d'allocations de ressources sont nécessaires.

La matrice attraits/atouts peut également être utilisée pour choisir des opportunités d'investissements internationaux. Il s'agit alors de comparer la position de l'entreprise pour une même offre sur différentes zones géographiques (voir le schéma 6.12(d)). Au-delà de considérations générales telles que la taille du marché, sa croissance et les conditions concurrentielles, l'évaluation de l'attractivité d'une zone doit inclure l'existence de barrières commerciales, la nature de la réglementation (contrôle des prix, nécessité d'investissements locaux, etc.), ainsi que la stabilité économique et sociale[48]. Même si cette approche permet de surmonter certaines des limites de la matrice BCG dans la gestion d'un portefeuille international, elle reste peu adaptée à la prise en compte de synergies au sein d'une organisation fortement diversifiée et internationalisée.

Cette logique de portefeuille consiste essentiellement à déterminer la force relative des DAS par rapport à leurs marchés, de manière à prendre des décisions

Schéma 6.12(a) Indicateurs des atouts de l'entreprise et des attraits du marché

Indicateurs des atouts de l'entreprise par rapport aux concurrents	Indicateurs des attraits du marché
• Part de marché • Force de vente • Marketing • R&D • Production • Distribution • Ressources financières • Compétences managériales • Position concurrentielle (par exemple en termes d'image, de largeur de gamme de produits, de qualité, de fiabilité, de service après-vente	• Taille du marché • Taux de croissance du marché • Saisonnalité • Structure de la concurrence • Barrières à l'entrée • Profitabilité • Technologies • Réglementation • Disponibilité de la main-d'œuvre • Problèmes sociaux • Problèmes environnementaux • Problèmes politiques • Problèmes légaux

Schéma 6.12(b) La matrice attraits/atouts

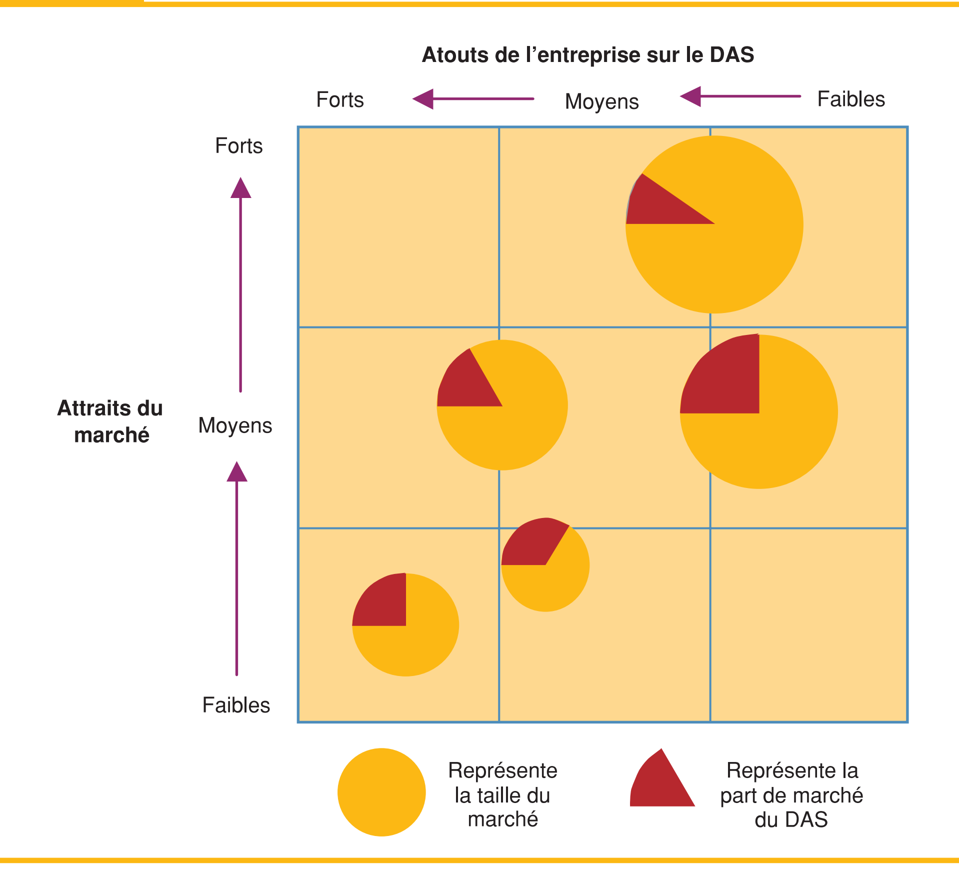


Schéma 6.12(c) Recommandations stratégiques fondées sur la matrice attraits/atouts

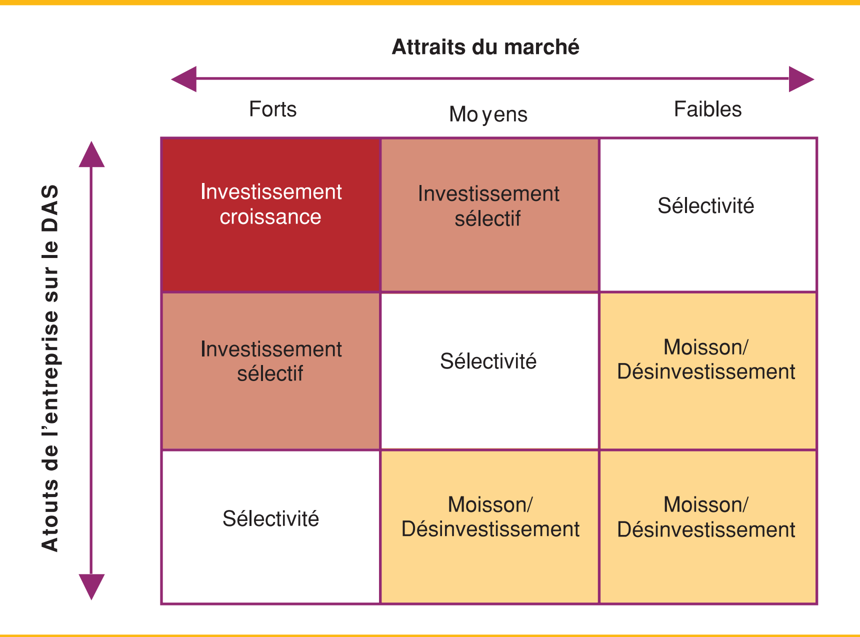
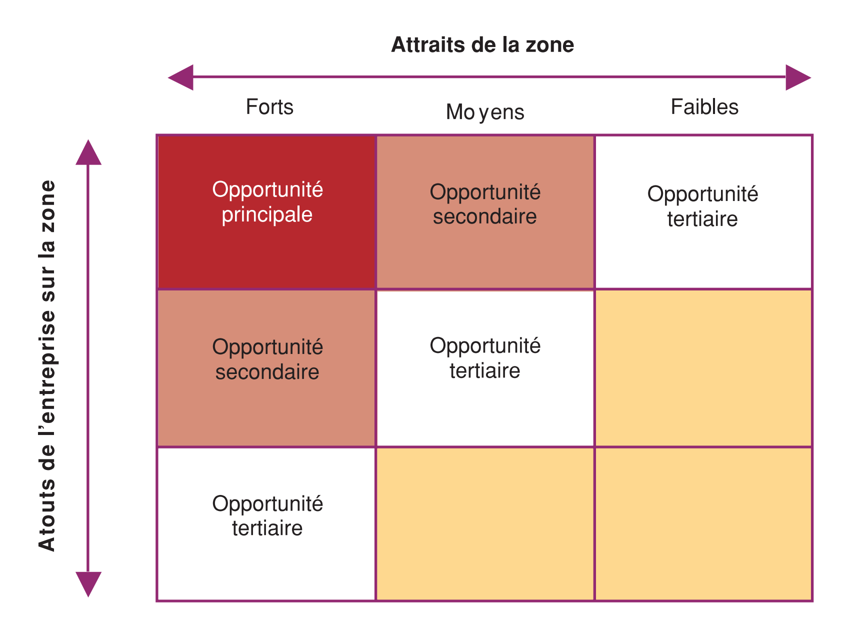


Schéma 6.12(d) L'internationalisation fondée sur la matrice attraits/atouts



Sources : G.D. Harrel et R.D. Kiefer, « Multinational market porfolio in global strategy development », *International Marketing Review*, vol. 10 (1993) et C. Phillips, I. Duole et R. Lowe, *International Marketing Strategy*, Routledge, 1994, pp. 137-138.

d'investissement, d'acquisition ou de cession. L'hypothèse sous-jacente est donc que la direction générale ou la maison mère doit être capable de comprendre les stratégies et les fondements de l'avantage concurrentiel de chacune de ses activités. Par conséquent, même si à première vue les DAS analysés dans une matrice attraits/atouts n'ont pas besoin de reposer sur des synergies, il est nécessaire qu'ils présentent certains points communs, sinon le siège risque de se révéler incapable de comprendre des situations trop diverses.

Jusqu'ici, nous avons présenté des modèles d'analyse de portefeuille qui reposent sur les notions d'équilibre ou d'attrait. La troisième logique est celle de la compatibilité, qui peut s'appuyer sur deux notions : la capacité du siège à améliorer la performance des DAS et le partage de capacités stratégiques.

6.5.4 La matrice Ashridge

Afin de déterminer quel doit être le rôle de la direction générale ou de la maison mère et quel portefeuille d'activités ou de filiales lui conviendra le mieux, on peut utiliser la *matrice Ashridge*, développée par Michael Goold et Andrew Campbell[49]. Cette matrice s'appuie sur la logique de développeur présentée dans la section 6.4.4 ci-dessus. Elle repose sur l'idée que les organisations doivent chercher à construire un portefeuille d'activités qui soit compatible avec leurs compétences centrales et que réciproquement le siège doit être capable de construire des compétences adaptées aux activités qu'il détient. En s'appuyant sur ces deux principes, les organisations doivent améliorer la compatibilité de leur portefeuille d'activités selon deux dimensions :

- La capacité de la direction générale à comprendre les *facteurs clés de succès* que doivent maîtriser les DAS (voir la section 2.5.2 du chapitre 2). Il s'agit de la compatibilité entre la logique stratégique du siège et celle des DAS.
- Le gain de performance que les DAS sont susceptibles de dégager grâce aux compétences, aux ressources et aux caractéristiques de la direction générale. Il s'agit du bénéfice que les DAS peuvent retirer du siège.

Si la direction générale n'est pas capable de comprendre quels facteurs clés de succès doit maîtriser un DAS, elle risque de compromettre son développement stratégique. La première mesure de la compatibilité permet donc avant tout d'éviter des problèmes. L'adéquation était par exemple limitée lorsque, au milieu des années 1990, le fabricant de cigarettes BAT a racheté la compagnie d'assurance Eagle Star. Les compétences des managers de BAT ne correspondaient pas aux facteurs clés de succès de l'assurance, ce qui a débouché sur des recommandations inadaptées. BAT a encouragé Eagle Star à accroître sa part de marché (une stratégie normale dans l'industrie du tabac), ce qui a abouti à des prises de risque excessives qui ont rapidement entraîné de lourdes pertes. Une meilleure adéquation entre les facteurs clés de succès au niveau des DAS et les compétences de la direction générale aurait permis d'éviter ce type de situation. Une bonne adéquation limite les risques de problèmes, une adéquation faible les multiplie.

Le deuxième axe de la matrice Ashridge évalue dans quelle mesure les DAS peuvent tirer avantage du siège pour générer un surcroît de performance. Une bonne adéquation implique ici des gains potentiels élevés, alors qu'une adéquation faible les limite. Un domaine d'activité peut ainsi voir sa performance augmenter du fait

que la direction générale ou la maison mère maîtrise certaines compétences. Par exemple, lorsqu'une activité est contrainte de réduire ses coûts, elle peut profiter de l'expérience de la direction générale en la matière. Un autre DAS peut viser une expansion en Asie et être aidé par une maison mère déjà implantée dans cette zone. Un troisième domaine d'activité peut avoir besoin d'améliorer ses compétences en marketing et recevoir l'assistance d'une direction générale qui a développé cette expertise.

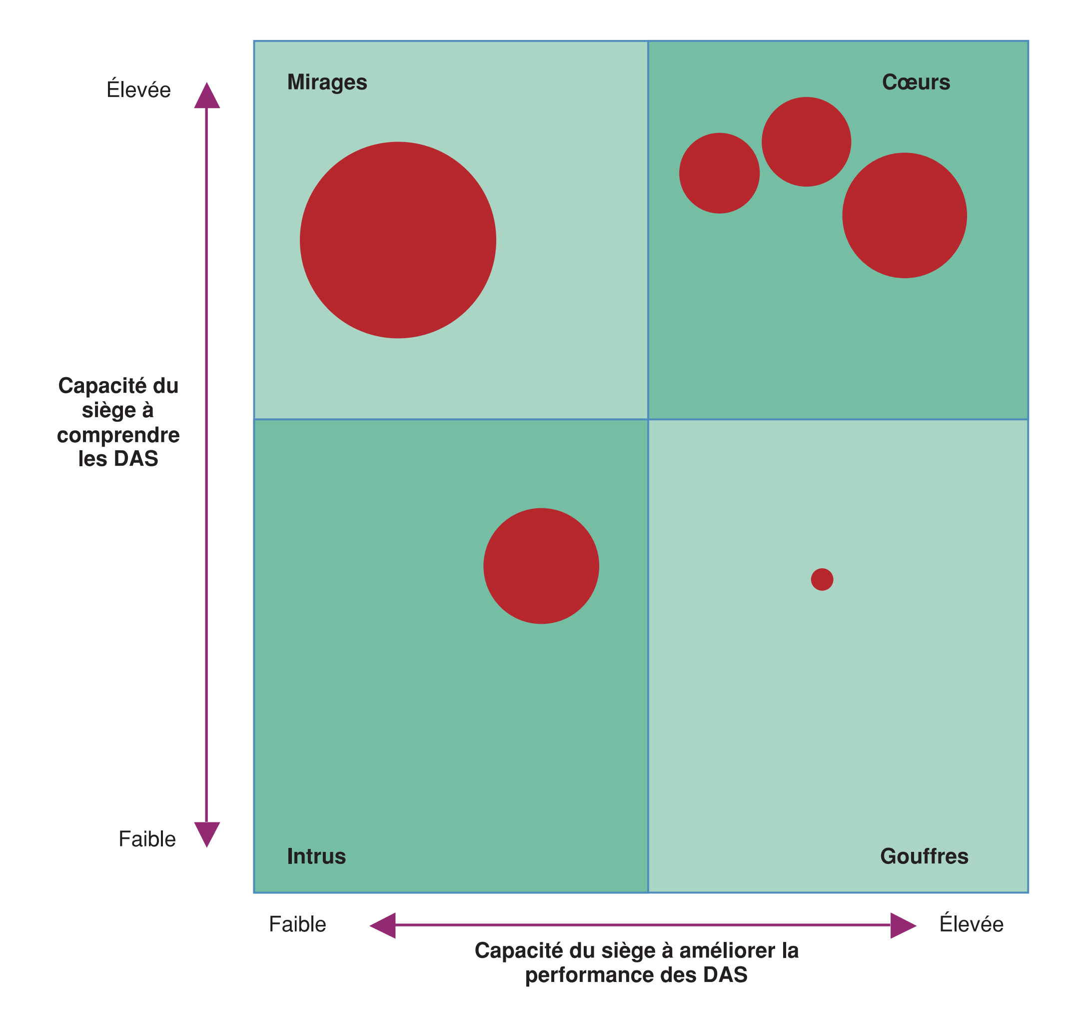
Le schéma 6.13 donne un exemple de portefeuille analysé au moyen de la matrice Ashridge.

- Les activités *cœur* sont celles que la direction générale peut valoriser sans risque. Elles doivent être au centre de la stratégie future.
- Les activités *mirage* sont celles que la direction générale comprend bien mais qu'elle n'a pas la capacité d'aider. Ces activités ne gagnent généralement rien à faire partie de l'organisation et seraient tout aussi performantes en tant qu'entreprises indépendantes. Si elles font partie d'une stratégie future, elles doivent être gérées d'une manière qui préserve leur autonomie.
- Les activités *gouffre* sont dangereuses. Elles semblent attrayantes car la direction générale ou la maison mère peut en théorie améliorer leur performance. Cependant, cet attrait est trompeur, car il est très probable que les décisions de la direction générale nuisent à ces activités – dont elle ne comprend pas réellement la logique – plutôt qu'elles ne leur profitent. Dans cette situation, le siège dispose des capacités nécessaires pour améliorer la performance des DAS, mais il ne les utilise pas à bon escient. Les activités *gouffre* ne doivent être incluses dans la stratégie future qu'à la condition qu'on puisse les faire évoluer en activités *cœur*, ce qui implique que la direction générale réussisse à comprendre leur logique.
- Les activités *intrus* sont clairement inadaptées. Elles ne sont pas cohérentes avec les capacités de la direction générale, qui est de surcroît incapable d'améliorer leur performance. La meilleure solution consiste à ne pas les conserver.

Ce type d'analyse de portefeuille met l'accent sur la manière dont les DAS peuvent tirer bénéfice du siège, ce qui soulève une série de questions :

- *Le siège est-il un frein ou un moteur ?* Si la direction générale n'optimise pas les stratégies des domaines d'activité, à quoi sert-elle ? Une direction générale ou une maison mère remplit des fonctions spécifiques, comme la négociation avec les institutions financières, les actionnaires ou les instances de réglementation. Cependant, si son rôle se limite à cela, elle ne doit pas faire supporter des coûts élevés aux activités opérationnelles. Une vaste et coûteuse direction générale qui n'améliore pas la performance des domaines d'activité constitue une charge excessive qui gêne leur potentiel d'avantage concurrentiel et donc limite le déploiement de leurs stratégies.
- *À quel niveau la performance est-elle générée ?* Au cours des années 1990 a émergé l'idée selon laquelle les choix stratégiques doivent relever de la responsabilité des DAS. La tendance générale à la déréglementation, à la déconcentration et à la privatisation des services publics repose sur la même logique : déléguer aux domaines d'activité – c'est-à-dire aux managers qui sont en contact direct avec le terrain – la responsabilité du développement de leur

Schéma 6.13 **La matrice Ashridge**



Source : adapté de M. Goold, A. Campbell et M. Alexander, *Corporate Level Strategy*, Wiley, 1994.

capacité stratégique et de l'obtention de leur avantage concurrentiel. Dans ces conditions, le rôle du siège est de plus en plus celui d'un facilitateur, qui doit se montrer le moins interventionniste possible.

- *Quel doit être le poids du siège ?* Si la direction générale ou la maison mère cherche à optimiser les stratégies des domaines d'activité, elle doit démontrer qu'il existe une adéquation entre ses compétences et leurs besoins. Elle doit éviter de mener des actions qui ne leur apportent rien. Par exemple, la direction générale ne doit pas imposer un processus pesant de planification stratégique qui a plus pour objectif de récolter de l'information pour elle-même que de réellement

aider le développement stratégique des domaines d'activité. Les fonctions des managers de la maison mère ne doivent pas se superposer à celles des responsables des filiales. Plus globalement, la direction générale ne doit pas imposer aux domaines d'activités des stratégies qui ne leur sont pas adaptées.

- *Quelle doit être l'étendue du portefeuille d'activités ?* Si le siège cherche effectivement à améliorer les stratégies de ses domaines d'activité, il doit évaluer avec lucidité la taille maximale de son portefeuille. Pour que le siège soit capable de comprendre les facteurs clés de succès que doit maîtriser chacun de ses DAS, ceux-ci doivent être soit peu nombreux, soit très proches en termes de technologies, produits, compétences ou marchés.
- *Quelle doit être la composition du portefeuille d'activités ?* La direction générale doit identifier quels domaines d'activité elle peut conserver dans son portefeuille et ceux qu'elle doit céder. L'illustration 6.8 montre comment Unilever a effectué cette sélection.

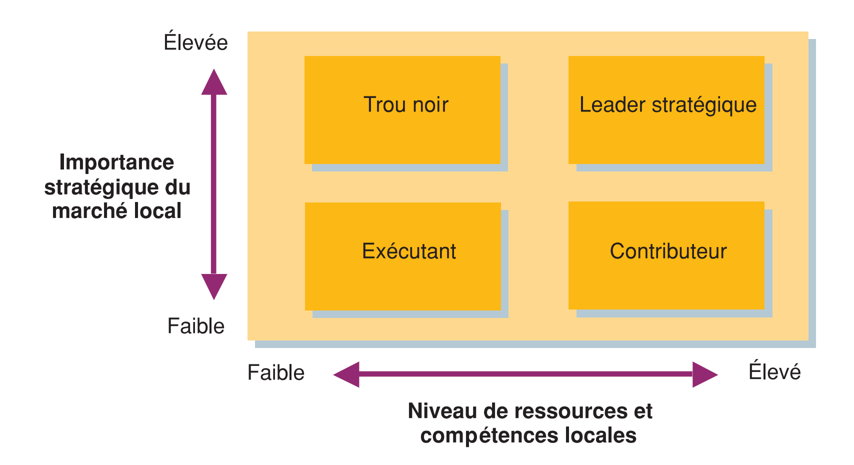
Le concept de compatibilité du portefeuille d'activités est tout aussi pertinent dans le secteur public. Il implique que les managers publics ne devraient contrôler directement que les services et les activités pour lesquels ils possèdent une expertise spécifique. Les autres activités devraient être déléguées, privatisées ou établies en tant qu'agences indépendantes. Si cette tendance peut effectivement être constatée dans de nombreux pays, elle résulte souvent bien plus de considérations idéologiques que d'une réelle analyse stratégique du rôle des services centraux.

6.5.5 Le rôle des filiales dans un portefeuille international

Comme l'ont montré Chris Bartlett et Sumantra Ghoshal, la complexité des stratégies menées par des entreprises telles que Boeing ou General Motors peut déboucher sur des réseaux de filiales très différenciées, qui jouent des rôles stratégiques distincts, en fonction du niveau de ressources et compétences à leur disposition et de l'importance stratégique de leur marché (voir le schéma 6.14)[50].

- Les *leaders stratégiques* sont les filiales qui détiennent des ressources et compétences de haut niveau et qui sont implantées sur des marchés stratégiques (par exemple du fait de leur taille ou de l'accès à des technologies clés).
- Les *contributeurs* sont des filiales qui possèdent de bonnes ressources et compétences, mais qui sont localisées dans des zones de moindre importance stratégique. Elles peuvent cependant jouer un rôle clé dans le développement de l'avantage concurrentiel de l'organisation. La filiale australienne de l'équipementier de télécommunications suédois Ericsson a ainsi développé des systèmes qui ont contribué au succès de l'ensemble du groupe.
- Même s'ils ne contribuent pas significativement à l'avantage concurrentiel de l'organisation, les *exécutants* peuvent générer des ressources financières nécessaires à l'ensemble du groupe.
- L'existence de *trous noirs* est problématique, mais c'est pourtant la situation qu'ont connue bien des filiales de groupes américains et européens au Japon. Afin d'améliorer la situation d'un trou noir, on peut tenter de conclure des alliances avec des entreprises locales ou développer certaines ressources et compétences de manière ciblée[51].

Schéma 6.14 **Le rôle des filiales dans les organisations internationalisées**



Là encore, il convient de compléter cette analyse en déterminant de quelle manière les filiales sont gérées et contrôlées, comme nous le verrons dans la section 8.3 du chapitre 8.

6.5.6 L'évolution des modes de gestion des portefeuilles d'activités

L'évolution générale de la pensée stratégique a conduit à s'éloigner peu à peu des critères d'équilibre et d'attrait (voir les sections 6.5.1 et 6.5.3 ci-dessus), qui ont longtemps été les seuls pris en compte, pour se concentrer plus volontiers sur la notion de compatibilité (voir la section 6.5.4). En d'autres termes, les directions générales doivent de plus en plus justifier de quelle manière un surcroît de performance est généré par le fait qu'elles détiennent un portefeuille d'activités. Les raisons de cette évolution sont liées à deux tendances. D'une part, beaucoup d'entreprises se sont diversifiées dans les années 1970 et 1980 afin d'inclure plus d'activités attractives et d'équilibrer leur portefeuille. Or, la plupart de ces tentatives ont échoué. Depuis la fin des années 1980, on assiste plutôt à des cessions, des restructurations et des recentrages. Les entreprises cherchent de plus en plus à se concentrer sur les technologies et les marchés qu'elles sont le mieux à même de comprendre et sur lesquels l'adéquation avec leur expertise est la plus forte.

D'autre part, les marchés de capitaux adoptent des approches de plus en plus sophistiquées. Comme nous l'avons déjà souligné, les actionnaires n'attendent plus des entreprises qu'elles présentent un portefeuille équilibré, car ils préfèrent répartir eux-mêmes leurs investissements entre des domaines d'activité dont les profils de risques et de gains sont diversifiés. Les investisseurs peuvent très rapidement déplacer leurs capitaux vers des activités attractives, bien plus facilement que la direction générale d'une entreprise ne pourrait réaliser une diversification. De même, ils peuvent se retirer avec bien moins de difficultés. L'idée fondamentale est

Illustration 6.8

Unilever nettoie son portefeuille

Si une direction générale ou une maison mère entend améliorer la performance de ses domaines d'activité stratégique ou de ses filiales, elle doit clairement définir son rôle.

Présent sur les marchés de biens de grande consommation (aliments, détergents et produits pour la personne), le groupe Unilever avait construit des ressources et des compétences qui permettaient à sa direction générale d'ajouter de la valeur à toute une série d'activités. Ces compétences étaient cependant moins adaptées à d'autres divisions.

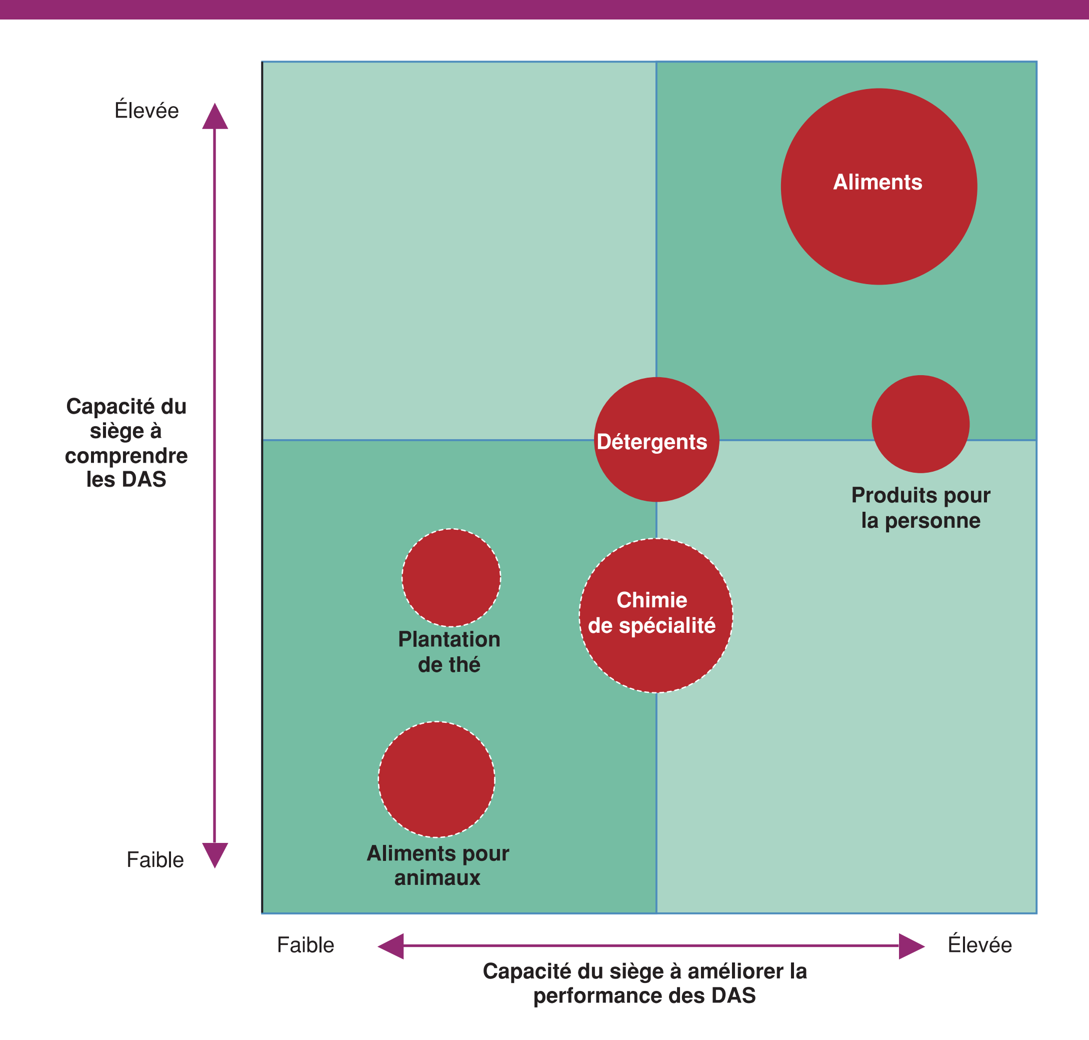
Unilever s'était développé sous la forme d'une organisation décentralisée. Les responsables locaux jouissaient traditionnellement d'une grande autonomie. Étant donné le poids de l'innovation dans sa stratégie, l'entreprise conservait cependant des laboratoires de recherche centralisés. Elle possédait également de fortes compétences en marketing, particulièrement en termes de développement de produits et de marques destinés au grand public. Enfin, Unilever s'était doté de procédures de gestion des ressources humaines originales, comprenant notamment le suivi de la carrière de plus de 20 000 managers, pour la plupart des expatriés.

Les ressources et compétences de la direction générale de Unilever étaient bien adaptées aux facteurs clés de succès que devaient maîtriser ses activités opérationnelles. Les divisions qui géraient les produits de grande consommation, spécialisées par régions, avaient besoin d'assistance pour comprendre certains marchés éloignés. Ces activités bénéficiaient également du support fourni par le siège en termes de marketing, de recherche et surtout de développement de nouveaux produits. Au cours de sa longue expérience, Unilever avait constaté qu'il était indispensable de continuellement développer de nouveaux produits. Le groupe poussait donc ses filiales à mettre l'accent sur l'innovation produit, bien plus qu'elles ne l'auraient fait par elles-mêmes.

Depuis la fin des années 1980, Unilever avait recentré son portefeuille d'activités en cédant des divisions telles que la nourriture pour animaux, les plantations de thé ou la chimie de spécialité, qui étaient trop éloignées de son cœur de métier (elles figurent en pointillé sur le schéma de la page suivante). En effet, les facteurs clés de succès que devait maîtriser une entreprise de chimie de spécialité étaient clairement différents de ceux d'une entreprise de biens de grande consommation. La première couvrait un marché global à partir d'un site de production unique, alors que la seconde répondait aux besoins spécifiques de multiples zones géographiques à partir d'implantations locales. Les plantations de thé suivaient encore une autre logique, pour laquelle les compétences de Unilever en marketing, en recherche et en lancement de nouveaux produits étaient peu adéquates.

Sur le schéma de la page suivante, il apparaît que l'activité aliments de Unilever (marques Findus, Lipton, Magnum, Iglo, Slim-Fast, Ben & Jerry's, etc.) était la mieux placée, car c'était celle qui profitait le mieux du mode de management décentralisé et des compétences globales en marketing et innovation du groupe. À l'inverse, l'activité détergents (marques Domestos, Omo, Cif, etc.) devenait de plus en plus globale – en particulier dans les pays développés – où Unilever avait perdu des parts de marché au profit d'entreprises qui pratiquaient un management bien plus centralisé. Cette division s'écartait donc peu à peu du cœur d'activité du groupe. L'activité produits pour la personne (marques Dove, Lux, Signal, Rexona, Axe, Sunsilk, etc.) était également globale, ce qui nécessitait un mode de management qui correspondait moins aux ressources et compétences de Unilever. De fait, cette activité n'avait pas le même positionnement sur la matrice Ashridge que les aliments.

En 2000, Unilever se réorganisa en fonction de ces différences. Le groupe se scinda en deux divisions : aliments d'une part, entretien et soin de la personne d'autre part. Cette réorganisation permettait aux dirigeants de chacune des deux nouvelles divisions de développer des compétences managériales distinctes : plus locales pour l'une et plus globales pour l'autre. Cependant, l'activité aliments avait tendance elle aussi à se globaliser au travers de marques mondiales. Il semblait donc pertinent de maintenir des relations entre les deux divisions, chacune pouvant apprendre de l'autre : l'activité entretien et soin de la personne pourrait faire bénéficier l'activité aliments de son expertise globale, alors que l'activité aliments servirait de modèle pour la flexibilité locale.



Toujours en 2000, Unilever réalisa une opération d'acquisition de très grande ampleur en rachetant le groupe alimentaire américain Best Foods (marques Knorr, Hellmann's, etc.), ce qui lui permit d'accroître très significativement sa présence en Amérique du Nord et dans le reste du monde. Parallèlement, le groupe annonça son intention de réduire significativement le nombre de ses marques : entre 1995 et 2005, le nombre de marques passa ainsi de 1 600 à moins de 900. La plupart des marques locales furent abandonnées.

Préparé par Andrew Campbell du Ashridge Strategic Management Centre

Questions

1. En quoi les résultats obtenus grâce à cette matrice Ashridge diffèrent de ceux d'une matrice croissance/part de marché (matrice BCG) ?
2. Quels sont les avantages et les inconvénients du fait de conserver les deux divisions créées en 2000 au sein du même groupe ? Pensez-vous que Unilever devrait se scinder en deux entreprises indépendantes ?

que les dirigeants des entreprises doivent cesser de s'arroger des tâches que les actionnaires peuvent mener à leur place (équilibrer les risques, lisser les gains et trouver des secteurs attractifs), pour se consacrer exclusivement à l'optimisation des domaines d'activité qu'ils sont chargés de gérer. Les entreprises qui refusent de se plier à cette logique et qui continuent à se diversifier voient le cours de leur action sous-évalué par une *décote de holding* (voir la section 6.2.2).

Une tendance analogue existe dans le secteur public, avec l'application du principe de subsidiarité ou le déploiement de politiques de décentralisation, qui consistent à déléguer au niveau des collectivités territoriales ce qui auparavant relevait de l'administration centrale. Ce mouvement a été encouragé à la fois par la volonté de réduire les dépenses au niveau gouvernemental et par l'ambition de rapprocher la gestion des services publics des préoccupations de leurs usagers.

Derrière ces évolutions se dessine la question de la nature et du rôle de l'entreprise dans son ensemble. C'est le thème du débat qui clôt le présent chapitre.

Résumé

- Beaucoup d'organisations rassemblent plusieurs – parfois de nombreux – domaines d'activité stratégique. La stratégie au niveau de l'entreprise concerne la *direction générale*, c'est-à-dire les niveaux hiérarchiques situés au-dessus de ces DAS.
- La stratégie au niveau de l'entreprise comprend deux aspects : (a) la nature et la diversité du *périmètre d'activité* et de la *couverture géographique* et (b) la capacité du siège à *améliorer la performance* des DAS.
- La diversité du portefeuille d'activités est généralement analysée en termes de *diversification liée* ou de *diversification conglomérale*, c'est-à-dire en fonction de l'existence de *synergies* entre les DAS. Les synergies ont longtemps été considérées du point de vue des produits et des marchés, mais de plus en plus on les recherche au niveau des capacités stratégiques.
- Les stratégies d'internationalisation reposent sur trois questions fondamentales : (a) sur *quels marchés* s'implanter, (b) où localiser les *différents maillons* de la chaîne de valeur et (c) faut-il *globaliser* l'offre ou *l'adapter* aux spécificités locales ?
- La performance décroît lorsque la diversité – à la fois en termes d'offre ou de couverture géographique – est trop élevée.
- La direction générale ou la maison mère peut améliorer la performance des DAS en adoptant plusieurs *logiques de groupe* : gestionnaire de portefeuille, gestionnaire de synergies ou développeur.
- Plusieurs modèles – ou *matrices d'allocation de ressources* – peuvent aider les managers de la direction générale à gérer leur portefeuille d'activités. Les plus courants sont la matrice BCG, la matrice attraits/atouts, la matrice Ashridge et leurs adaptations pour le secteur public ou l'internationalisation.

Débat — L'entreprise n'est-elle qu'une défaillance du marché ?

Étant donné que la diversification et l'internationalisation présentent de nombreux risques et inconvénients, dans quelle mesure doit-on chercher à étendre le périmètre d'activité d'une organisation ?

La notion de stratégie au niveau de l'entreprise concerne des organisations qui possèdent et contrôlent des DAS diversifiés, éventuellement localisés dans des zones géographiques distinctes. L'économiste Oliver Williamson, un des pères de l'approche par les coûts de transaction (voir la section 6.4.1), affirme que ce type de structure ne devrait exister qu'en cas de « défaillance du marché »[1]. Si les marchés fonctionnaient correctement, les activités n'auraient pas besoin d'être coordonnées au travers d'une hiérarchie de managers. Elles pourraient parfaitement prospérer par elles-mêmes et se coordonner si nécessaire au travers de transactions de marché. La « main invisible » du marché pourrait ainsi remplacer la « main visible » des managers de la direction générale. Le besoin d'une stratégie au niveau de l'entreprise ne serait donc que la conséquence d'une imperfection des marchés, liée à deux causes principales :

- La *rationalité limitée*. Les individus ne sont pas capables de savoir et d'analyser tout ce qui se passe sur un marché. Des transactions pures et parfaites sont donc impossibles en pratique. Cependant, les flux d'information et la qualité des analyses peuvent parfois être améliorés par la présence d'une direction générale qui se substitue au marché.
- L'*opportunisme*. Des DAS indépendants, avant tout préoccupés par leur propre intérêt, risquent de se comporter de manière opportuniste, par exemple en trichant sur les délais de livraison ou sur la qualité. Il n'est donc pas possible de leur faire confiance. En ce cas, mieux vaut rassembler les activités sous l'autorité et le contrôle d'une direction générale, dont la structure hiérarchique pourra plus facilement repérer et sanctionner ce type de déviances.

Selon Oliver Williamson, les DAS ne devraient être placés sous la responsabilité d'une direction générale que dans la mesure où celle-ci permet de réduire les « coûts de transaction » provoqués par la rationalité limitée (systèmes d'information) et l'opportunisme (systèmes de contrôle et de sanction).

Cette comparaison entre les coûts de transaction d'une hiérarchie et ceux d'un marché a des implications majeures sur les stratégies de diversification et d'internationalisation :

- L'amélioration des marchés de capitaux peut réduire l'avantage relatif des conglomérats en termes de gestion d'un portefeuille d'activités diversifiées. Au fur et à mesure que les marchés sont mieux capables de récolter et de traiter l'information, les conglomérats sont de moins en moins justifiés, ce qui pourrait expliquer leur déclin dans de nombreux pays.
- L'amélioration de la protection internationale de la propriété intellectuelle peut encourager les organisations multinationales à céder des licences de leurs technologies à des entreprises locales, plutôt que de s'implanter elles-mêmes sur ces marchés étrangers. Si la contrefaçon et la copie illégale des technologies diminuent et que la possibilité de collecter des droits d'auteurs et des redevances augmente, les entreprises auront moins intérêt à intervenir elles-mêmes dans des zones géographiques lointaines.

En d'autres termes, si les défaillances du marché sont combattues, la diversification et l'internationalisation des entreprises perdent leur raison d'être.

L'approche par les coûts de transaction proposée par Oliver Williamson oblige les organisations diversifiées à justifier leur existence. Deux réponses sont possibles. Tout d'abord, les défenseurs de la diversification peuvent souligner la difficulté à échanger des informations sur un marché. Un acheteur ne peut ainsi constater la valeur de nouvelles connaissances qu'après les avoir achetées. Par conséquent, selon Bruce Kogut[2], la logique des organisations diversifiées repose notamment sur le fait que des managers appartenant à la même structure sont plus enclins à partager et à transférer des connaissances. Un deuxième argument consiste à souligner que les organisations diversifiées n'ont pas seulement pour rôle de réduire les coûts d'information et de contrôle, mais qu'elles sont également capables d'accroître la performance des ressources et compétences qu'elles combinent. Rassembler des individus créatifs au sein d'une même structure stimule les échanges, l'innovation et la motivation. Pour Sumantra Ghoshal, le rôle des entreprises diversifiées consiste plus à accroître la valeur qu'à réduire les coûts[3].

Sources :

1. O.E. Williamson, « Strategy research: governance and competence perspectives », *Strategic Management Journal*, vol. 12 (1998), pp. 75-94.
2. B. Kogut et U. Zander, « What firms do? Coordination, identity and learning », *Organization Science*, vol. 7, no. 5 (1996), pp. 502-519.
3. S. Ghoshal, C.A. Bartlett et P. Moran, « A new manifesto for Management », *Sloan Management Review*, (printemps 1999), pp. 9-20.

Questions

Quels types de connaissances difficiles à échanger sur un marché un groupe diversifié tel que Unilever (voir les illustrations 6.6 et 6.8) ou LVMH (voir l'illustration 1.2 dans le chapitre 1) peut-il transférer entre ses activités et ses implantations géographiques ? Que pensez-vous du rôle stratégique de ces connaissances ? Ce rôle a-t-il tendance à augmenter ou à diminuer ?

Lectures recommandées

- Sur la diversification, on peut consulter J.-P. Détrie et B. Ramanantsoa, *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Nathan, 1983, ainsi que le chapitre de M. Goold et K.S. Luchs, « Why diversify : four decades of management thinking » dans l'ouvrage coordonné par D.O. Faulkner et A. Campbell, *The Oxford Handbook of Strategy*, vol. 2, Oxford University Press, 2003, pp. 18-42. La question est également abordée dans M. Goold et A. Campbell, « Desperately seeking synergy », *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 2 (1998), pp. 131-145.
- Sur le développement des entreprises internationales, voir J.-P. Lemaire, G. Petit et B. Desgardins, *Stratégies d'internationalisation*, Dunod, 2003, ainsi que C. Bartlett et S. Ghoshal, *Le management sans frontières*, Éditions d'Organisation, 1991. Voir également B. Kogut et U. Zander, « Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational enterprise », *Journal of International Business Studies*, vol. 24, no. 4 (1993), pp. 625-645.
- Pour un point de vue nuancé sur la globalisation et la standardisation internationale des offres, voir P. Ghemawat, « Semiglobalization and international business strategy », *Journal of International Business Studies*, vol. 34, no. 2 (2003), pp. 138-152.
- Le problème de l'amélioration de la performance des DAS par les directions générales et les maisons mères est examiné en détail dans M. Goold, A. Campbell et M. Alexander, *Corporate Level Strategy*, Willey, 1994.
- Une synthèse des différents modèles d'analyse de portefeuille, de leurs avantages et de leurs inconvénients figure dans l'ouvrage coordonné par A. Dayan, *Manuel de gestion*, volume 1, livre 1, partie 3, chapitre V, 2e édition, Ellipses/AUF, 2004, ainsi que dans le chapitre de D. Faulkner, « Portfolio matrices », de l'ouvrage collectif coordonné par V. Ambrosini, G. Johnson et K. Scholes, *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.

Travaux pratiques

● Signale des exercices d'un niveau plus avancé

1. Beaucoup de directions générales et de maisons mères prétendent qu'elles cherchent à construire des synergies entre les différentes activités de leur portefeuille. Pensez-vous que cet objectif est réaliste ? En vous référant à la section 6.2 sur la diversification liée et la diversification conglomérale, appuyez votre argumentation sur l'exemple d'organisations qui vous sont familières.
2. En utilisant les critères identifiés dans la section 6.3.2, comparez l'attractivité de la France, du Canada et de la Russie pour (a) une entreprise indienne de développement de logiciels et (b) une chaîne britannique de supermarchés.
3. Identifiez la logique de groupe de Virgin (voir le cas à la fin de ce chapitre), de Dell (voir l'illustration 1.1), de Electrolux (voir le cas à la fin du chapitre 1) et de deux autres groupes diversifiés de votre choix.
4. ● Choisissez trois entreprises présentes dans plusieurs activités, par exemple Unilever (voir l'illustration 6.8), Virgin (voir le cas à la fin de ce chapitre) et LVMH (voir l'illustration 1.2 dans le chapitre 1). Identifiez et détaillez le rôle de la direction générale ou de la maison mère. Ce rôle consiste-t-il à améliorer la performance des domaines d'activité ? Si non, que faudrait-il faire pour que ce soit le cas ?
5. ● Procurez-vous le rapport annuel d'une grande entreprise diversifiée. En lui appliquant différentes techniques d'analyse de portefeuille, expliquez la logique de son portefeuille d'activités. Quel est selon vous l'outil

d'analyse de portefeuille le plus pertinent, étant donné la logique de groupe affichée par la direction générale ?

6. En utilisant les concepts et les outils de ce chapitre, évaluez les stratégies de diversification et/ou d'internationalisation de Bolloré (voir l'illustration 6.3), de Virgin (voir le cas à la fin de ce chapitre) et de eBay (voir le cas à la fin du chapitre 2).

Exercices de synthèse

7. Dans quelle mesure peut-on affirmer que l'internationalisation est plus une question de structure et d'organisation (voir le chapitre 8) que de stratégie ?

8. À partir d'exemples, discutez le bien-fondé de la déclaration suivante : « La diversification profite plus aux managers qu'aux actionnaires (voir le chapitre 4), en particulier lorsqu'elle prend la forme de fusions ou acquisitions (voir le chapitre 7). »

Références

1. Sur les économies de champ, voir le grand classique de A. Chandler, *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Belknap Press, 1994, ainsi que D.J. Teece, « Towards an economic theory of the multi-product firm », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 3 (1982), pp. 39-63.
2. Voir A. Campbell et K. Luchs, *Strategic Synergy*, Butterworth Heinemann, 1992.
3. Voir C.K. Prahalad et R. Bettis, « The dominant logic: a new link between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, vol. 6, no. 1 (1986), pp. 485-501 ; R. Bettis et C.K. Prahalad, « The dominant logic: retrospective and extension », *Strategic Management Journal*, vol. 16, no. 1 (1995), pp. 5-15.
4. Voir H. Dumez et A. Jeunemaître, « Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage et recombinaison du marché », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, no. 148 (2004) pp. 196-206, ainsi que L. Cohen, « How United Technologies outmaneuvered GE », *Wall Street Journal*, 2 juillet 2001.
5. Voir M.A. Schilling, « Technological leapfrogging: lessons from the U.S. video games console industry », *California Management Review*, vol. 45, no. 3 (2003), pp. 6-33.
6. Pour un bon résumé de l'affaire Enron, voir par exemple P.C. Fusaro et R.M. Miller, *What Went Wrong at Enron*, Wiley, 2002.
7. La notion d'arbre technologique a été développée dans les années 1960 au Japon et aux États-Unis. Pour une synthèse sur le sujet, voir M. Giget, « Arbres technologiques et arbres de compétences », *Futuribles*, novembre 1989 et M. Giget, *La dynamique stratégique de l'entreprise*, Dunod, 1998.
8. Voir M. Goold et A. Campbell, « Desperately seeking synergy », *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 2 (1998), pp. 131-145.
9. Voir P. Comment et G. Jarrel, « Corporate focus and stock returns », *Journal of Financial Economics*, vol. 37 (1995), pp. 67-87 et C.C. Markides, *Diversification, Refocusing and Economic Performance*, MIT Press, 1995.
10. Voir A. Serwer, « The oracle of everything », *Fortune*, 11 novembre 2002.
11. Voir C. Markides, « Corporate strategy: the role of the center », dans A. Pettigrew, H. Thomas et R. Whittington (eds), *Handbook of Strategy and Management*, Sage, 2002.
12. R.P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, 1974.
13. C.A. Montgomery, « The measurement of firm diversification: some new empirical evidence », *Academy of Management Journal*, vol. 25, no. 2 (1982), pp. 299-307 ; R.A. Bettis, « Performance differences in related and unrelated diversified firms », *Strategic Management Journal*, vol. 2 (1981), pp. 379-393.
14. L.E. Palich, L.B. Cardinal et C. Miller, « Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination over three decades of research », *Strategic Management Journal*, vol. 21 (2000), pp. 155-174.
15. T. Khanna et K. Palepu, « The future of business groups in emerging markets: long-run evidence from Chile », *Academy of Management Journal*, vol. 21 (2000), pp. 155-174.

16. R.M. Grant, A.P. Jammine et H. Thomas, « Diversity, diversification and profitability among British manufacturing companies, 1972-1984 », *Strategic Management Journal*, vol. 17 (1988), pp. 109-122.
17. Voir R. Whittington et M. Mayer, *The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science*, Oxford University Press, 2000.
18. Sur les stratégies internationales, voir l'ouvrage de J.-P. Lemaire, G. Petit et B. Desgardins, *Stratégies d'internationalisation*, Dunod, 2003, ainsi que le grand classique de C. Bartlett et S. Ghoshal, *Le management sans frontières*, Éditions d'Organisation, 1991.
19. Voir P. Ghemawat, « The forgotten strategy », *Harvard Business Review*, novembre 2003, pp. 76-84.
20. La notion de triade a été définie par K. Ohmae, *La triade*, Flammarion, Paris, 1982.
21. Cette discussion est tirée de B. Burmester, « Political Risk in International Business », dans M. Tayeb (ed.), *International Business,* Prentice-Hall, 2000, pp. 247-272.
22. Voir M.E. Bergara, W.J. Henisz et P.T. Spiller, « Political institutions and electric utility investment: a cross-national analysis », *California Management Review*, vol. 40, no. 2 (1998), pp. 18-35.
23. J. Imle, « Multinationals and the new world of energy development: A corporate perspective », *Journal of International Affairs*, vol. 53, no. 1, (1999), pp. 263-280.
24. Voir J.W. Lu et P.W. Bearmish, « Internationalisation and performance of SMEs », *Strategic Management Journal*, vol. 22 (2001), pp. 565-586, et K.L. Newman et S.D. Nollen, « Culture and congruence: the fit between, management practices and national culture », *Journal of International Affairs*, vol. 53, no. 1 (1999), pp. 263-280.
25. Pour une discussion sur le rôle de l'apprentissage et de l'expérience dans l'implantation sur un nouveau marché, voir M.F. Guillén, « Experience, Imitation, and the sequence of foreign entry : wholly owned and joint-venture manufacturing by South Korean firms and business groups in China, 1987-1995 », *Journal of International Business Studies*, vol. 83 (2003), pp. 185-198, et M.K. Erramilli, « The experience factor in foreign market entry modes y service firms », *Journal of International Business Studies*, vol. 22, no. 3 (1991), pp. 479-507.
26. R.D. Hisrich, *Cases in International Entrepreneurship*, Irwin, 1997.
27. M.V. Jones, « The internationalisation of small high-technology firms », *Journal of International Marketing*, vol. 7 (1999), pp. 15-41. Voir également, B.M. Oviatt et P.P. McDougall, « Toward a theory of new international ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 25 (1994), pp. 45-64.
28. B. Kogut, « Designing global strategies: comparative and competitive value added chains », *Sloan Management Review*, vol. 27 (1985), pp. 15-28.
29. T. Levitt, « The globalization of markets », *Harvard Business Review*, vol. 61 (1983), pp. 92-102.
30. M. Hitt et R.E. Hoskisson, « International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms », *Academy of Management Journal*, vol. 40, no. 4 (1997), pp. 767-798.
31. Voir L. Gomes et K. Ramaswamy, « An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance », *Journal of International Business Studies*, vol. 30 (1999), pp. 173-188, et J. Geringer, S. Tallman et D.M. Olsen, « Product and international diversification among Japanese multinational firms », *Strategic Management Journal*, vol. 21 (2000), pp. 51-80.
32. Voir N. Capar et M. Kotabe, « The relationship between international diversification and performance in service firms », *Journal of International Business Studies*, vol. 34 (2003), pp. 345-355 et F.J. Contractor, S.K. Kundu et C. Hsu, « A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector », *Journal of International Business Studies*, vol. 34 (2003), pp. 5-18.
33. Voir M. Hitt et R.E. Hoskisson (référence 30 ci-dessus).
34. S. Tallman et J. Li, « Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms », *Academy of Management Journal*, vol. 39 (1996), pp. 177-196
35. Le premier chapitre de l'ouvrage de M. Goold et K.S. Luchs, *Managing the Multibusiness Company*, Routledge, 1996, constitue une bonne introduction aux théories qui sous-tendent la capacité de création de valeur par une direction générale.
36. Pour une discussion du rôle et du degré de précision de la mission, voir A. Campbell, M. Devine et D. Young, *A Sense of Mission*, Hutchinson Business, 1990. Cependant, G. Hamel et C.K. Prahalad affirment dans le chapitre 6 de leur ouvrage *La conquête du futur*, InterEditions, 1995, que les missions ne suffisent pas à résumer l'*intention stratégique*. Il s'agit plutôt de rédiger une déclaration brève mais claire qui se focalise plus sur la définition exacte de l'orientation stratégique (ils utilisent le mot *destin*) que sur les modalités que suivra la stratégie.
37. La notion de coût de transaction a été développée par R. Coase, *La nature de la firme*, Revue Française d'Économie, vol. 2, no. 1, (hiver 1987),

p. 133-163, ainsi que par O. Williamson, *Markets and Hierarchies. Analysis and Anti-Trust Implications*, Free Press, New York, 1975. Voir également l'ouvrage coordonné par H. Laroche et J.-P. Nioche, *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Vuibert, 1998, chapitres 2 et 3. Voir également l'ouvrage coordonné par P. Joffre et O. Germain, *La théorie des coûts de transaction*, Vuibert, 2001.

38. M. Goold, A. Campbell et M. Alexander, *Corporate Level Strategy*, Wiley, 1994, présentent à la fois la capacité de création et de destruction de performance par les directions générales.
39. La capacité des directions générales à accroître la performance des DAS est le thème de l'ouvrage de M. Goold, A. Campbell et M. Alexander (voir la référence 38 ci-dessus).
40. Les deux premières logiques présentées ici sont tirées d'un article de M. Porter, « From competitive advantage to corporate strategy », *Harvard Business Review*, vol. 65, no. 3 (1987), pp. 43-59.
41. Voir A. Campbell et K. Luchs, *Strategic Synergy*, Butterworth Heinemann, 1992.
42. Ici, les logiques de *gestionnaire de synergie* et de *transféreur de compétences* décrites par Porter (référence 40 ci-dessus) sont combinées.
43. La logique de développeur est expliquée en détail dans M. Goold, A. Campbell et M. Alexander (référence 38).
44. Pour une présentation détaillée de la matrice BCG, voir le chapitre de A.C. Hax et N.S. Majluf dans l'ouvrage coordonné par R.G. Dyson (ed.), *Strategic Planning: Models and analytical techniques*, Wiley, 1990 ; voir également le chapitre de D. Faulkner, « Portfolio matrices », dans V. Ambrosini, G. Johnson et K. Scholes), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998. Sur les origines de cette matrice, voir B. Henderson, *Henderson on Corporate Strategy*, Abt Books, 1979. On peut également consulter le chapitre consacré aux matrices d'allocation de ressources dans le livre 1 de l'ouvrage coordonné par A. Dayan, *Manuel de Gestion*, Ellipses/AUF, 2e édition, 2004.
45. Voir Y. Wind et S. Douglas, « International portfolio analysis and strategy », *Journal of Business Studies*, vol. 12 (1981), pp. 69-82 et G. Albaum, E. Duerr et L. Dowd, *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley, 1989.
46. Pour une explication détaillée de cette matrice, voir J.R. Montanari et J.S. Braker, « The strategic management process at the public planning unit level », *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 3 (1986), pp. 251-265.
47. Voir le chapitre de A. Hax et N. Majluf, « The use of the industry attractiveness-business strength matrix in strategic planning » dans l'ouvrage coordonné par R. Dyson, *Strategic Planning: Models and analytical techniques*, Wiley, 1990.
48. Voir l'ouvrage de G. Albaum, J. Strandskov, E. Duerr et L. Dowd (référence 45 ci-dessus).
49. Cette section s'appuie sur M. Goold, A. Campbell et M. Alexander, *Coporate Level Strategy*, Wiley, 1994.
50. Voir C. Bartlett et S. Ghoshal, *Le management sans frontières*, Éditions d'Organisation, 1991 et A.M. Rugman et A. Verbeke, « Extending the theory of the multinational entreprise: internationalization and strategic management perspectives », *Journal of International Business Studies*, vol. 34 (2003), pp. 125-137.
51. Pour une analyse détaillée du rôle des filiales dans une organisation internationalisée, voir J. Birkinshaw, *Entrepreneurship and the Global Firm*, Sage, 2000.

Étude de cas

Le groupe Virgin

Introduction

Le groupe Virgin était une des principales entreprises britanniques non cotées en Bourse, avec un bénéfice 2002 estimé à 85 millions d'euros pour un chiffre d'affaires d'environ 7,2 milliards. Si en 2004 la filiale la plus connue était la compagnie aérienne Virgin Atlantic, le groupe ne comprenait pas moins de 50 000 salariés dans 270 sociétés, qui s'étendaient (sur trois continents) des services financiers au transport ferroviaire, de la musique aux sodas et des clubs de gym à la téléphonie mobile (la figure 1 résume les différentes activités du groupe). Des études avaient montré que Virgin figurait parmi les vingt-cinq marques les plus connues en Europe et obtenait même une notoriété de 96 % au Royaume-Uni. Les adjectifs « innovant », « provocateur », « jeune » et « performant » étaient spontanément associés à l'entreprise. Son charismatique dirigeant, Richard Branson, avait figuré dans une campagne publicitaire de Apple au titre « d'architecte du vingtième siècle », aux côtés de Einstein,



Picasso et Gandhi. En 2000, une étude menée auprès d'un échantillon d'étudiants avait montré que Branson était pour eux un modèle. Son goût immodéré pour la publicité l'avait d'ailleurs poussé à jouer un petit rôle dans la série américaine *Friends* ou à tenter un tour du monde sans escale en ballon (il en avait profité pour apparaître en 2004 dans le film *Le tour du monde en 80 jours*). De même, lors

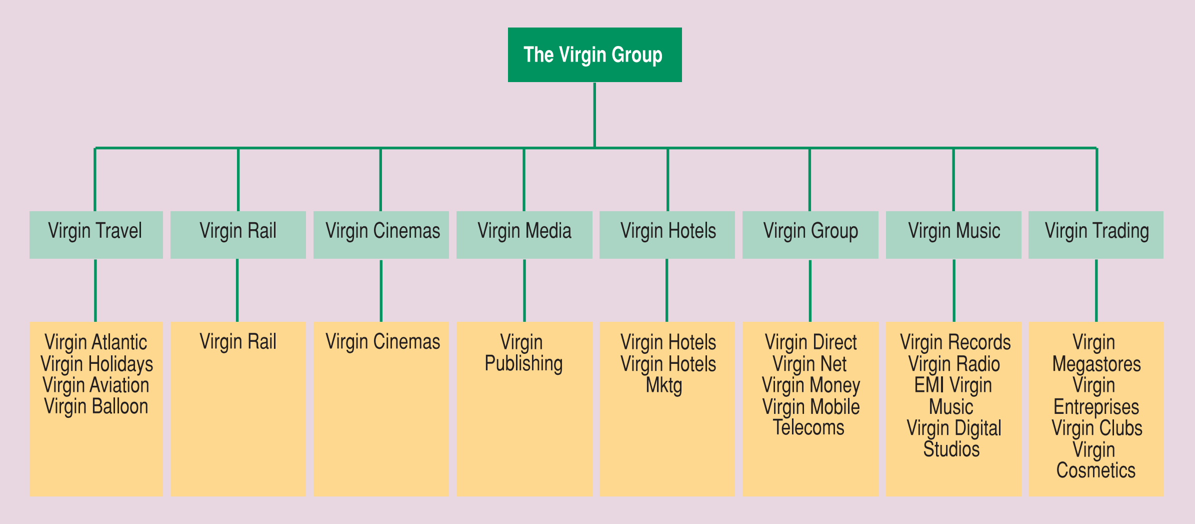


Figure 1 **Le groupe Virgin**

du retrait du Concorde, en 2003, il avait proposé à Air France et à British Airways de leur racheter cinq supersoniques, pour 1,4 million d'euros chacun, afin de desservir New York, la Barbade et Dubaï. Conscientes de la nature essentiellement médiatique de cette demande, les deux compagnies avaient cependant refusé[1].

Origines et structure de capital

Virgin avait été fondé en 1970 en tant que société de vente de disques par correspondance. L'entreprise s'était développée autour de l'édition et la distribution musicale, jusqu'à son introduction à la Bourse de Londres en 1986. Son chiffre d'affaires était alors de 360 millions d'euros. À cette époque, l'introduction en Bourse semblait présenter plusieurs avantages : elle permettait de capitaliser sur le succès passé, d'obtenir à moindre coût les fonds nécessaires à l'expansion continue et peut-être d'attirer des managers plus expérimentés.

Cependant, Richard Branson n'avait pas réussi à se soumettre aux obligations d'un dirigeant de société cotée. Le respect des procédures imposées par les autorités du marché boursier et la nécessaire communication avec les actionnaires consommaient beaucoup de temps et d'argent. Branson détestait devoir se justifier auprès d'analystes et de gestionnaires de fonds qui – selon lui – ne comprenaient rien à son activité. L'obligation de générer du profit à court terme, en particulier lorsque le prix de l'action commença à baisser, fut la goutte qui fit déborder le vase. Branson décida alors de retirer l'entreprise de la Bourse en rachetant les actions à leur prix d'émission, pour un total de 340 millions d'euros.

Virgin avait connu une croissance rapide, grâce à une remarquable capacité à pénétrer en force sur de nouveaux marchés tout en préservant sa rentabilité. Pour autant, l'entreprise n'arborait pas les attributs traditionnels d'une multinationale. Le sens de la hiérarchie était peu développé et la maison mère – de modeste dimension – restait épargnée par la dérive bureaucratique. On ne pouvait même pas véritablement parler de *groupe* au sens classique du terme, car les résultats n'étaient pas consolidés, ni pour d'éventuels analystes externes, ni pour les systèmes de contrôle internes. La direction financière était localisée à Genève.

En 2001, Branson avait décrit Virgin comme « une société de capital-risque avec une marque »[2]. Le recours à des partenaires permettait de limiter les risques de ces investissements. De plus, chaque activité était financièrement isolée des autres, ce qui permettait aux partenaires de concentrer leurs apports sans être victimes de l'éventuelle faillite d'autres filiales.

Chaque domaine d'activité ou division était responsable de sa gestion, mais l'ensemble était coordonné par un actionnariat commun, un dirigeant commun et des valeurs communes. Certains analystes soulignaient que la structure de capital de Virgin lui permettait de suivre une vision à long terme sans s'encombrer de l'obsession des investisseurs pour les profits immédiats. D'ailleurs, Branson affirmait qu'il préférait sacrifier le court terme pour privilégier l'expansion à long terme de Virgin et la valeur du capital de ses filiales. D'autres observateurs remarquaient que le recours exclusif à l'actionnariat familial freinait la capacité de croissance du groupe.

La structure du groupe

La structure du groupe Virgin était si opaque qu'il était bien difficile de se prononcer sur sa situation financière réelle, tant en termes de chiffre d'affaires que d'endettement ou de profit. Les entreprises du groupe n'effectuaient même pas la clôture de leurs comptes à la même date. Certains critiques ne manquaient pas de rappeler que l'écheveau complexe des participations croisées et la domiciliation des sièges sociaux dans des paradis fiscaux tels que les îles anglo-normandes et les îles Vierges avaient bien peu de rapport avec l'image d'ouverture et d'honnêteté affichée par Branson.

Le groupe avait été comparé à un keiretsu japonais, une structure rassemblant des unités autonomes, dirigées par des équipes indépendantes, qui utilisaient la même image de marque.

Étude de cas

La philosophie établie par Branson voulait que chaque fois qu'une filiale dépassait une certaine taille elle était scindée en deux entités distinctes. Branson affirmait qu'étant donné que son groupe ne faisait pas appel au marché boursier, son fonctionnement pouvait fortement différer de celui des grandes entreprises cotées, qui devaient satisfaire actionnaires, parties prenantes et analystes financiers, viser des profits à court terme et dégager de confortables dividendes. L'avantage d'un conglomérat non coté était que ses propriétaires pouvaient réinvestir les profits afin d'assurer un succès à long terme. Cependant, en décembre 2003, Branson sembla changer d'avis sur les entreprises cotées. En effet, il introduisit en Bourse sa compagnie aérienne australienne à bas coûts, Virgin Blue, pour 1,4 milliard d'euros, notamment dans le but de financer l'expansion de Virgin en Amérique du Nord. En juillet 2004, 25 % du capital de Virgin Mobile, la division de téléphonie, furent introduits en Bourse pour un montant – plutôt décevant – de 188 millions d'euros, afin de préparer le lancement d'une compagnie aérienne à bas coûts aux États-Unis. Branson déclara à cette occasion qu'il avait l'intention d'introduire à la cotation d'ici à fin 2005 Virgin Mobile USA, puis Virgin Atlantic et Virgin Money. Les fonds levés seraient réservés à « de futurs investissements dans de nouvelles activités de Virgin à travers le monde, en mettant l'accent sur les États-unis, où le dollar est faible, la Chine et l'Afrique »[3].

Le style de management

Historiquement, le groupe Virgin avait été contrôlé principalement par Branson et ses fidèles lieutenants, dont la plupart travaillaient avec lui depuis plus de vingt ans. La philosophie managériale du groupe prônait l'autonomie, la responsabilisation des managers opérationnels et la décentralisation de la prise de décision (le siège du groupe ne rassemblait qu'une trentaine de personnes).

Étant donné que les activités étaient dispersées dans un grand nombre d'industries et de marchés, le contrôle exercé par le siège restait distant. Tant que son intervention n'était pas requise pour finaliser des contrats majeurs ou pour définir de grandes orientations stratégiques, Branson préférait déléguer le pouvoir de décision aux managers en charge des activités (dont la plupart avaient une expérience réussie dans de grandes multinationales) et faire confiance à leur esprit d'initiative. Cependant, quand il s'agissait du marketing et de la promotion, il s'impliquait beaucoup plus fortement, n'hésitant pas par exemple à défiler dans les rues de Londres déguisé en zoulou pour l'ouverture de la ligne Virgin Atlantic vers Johannesburg. Pour ce qui était du financement du groupe et des opérations d'acquisitions et de cessions, le style de Branson était fidèle à ce qu'il avait décrit dans son autobiographie : « Au début des années 1970, je passais mon temps à jongler avec les banquiers, les fournisseurs et les créditeurs de manière à toujours rester solvable en les jouant les uns contre les autres. Aujourd'hui, je ne jongle plus avec des banquiers, j'achète et je revends des entreprises. C'est juste une question d'échelle. »

Branson avait imposé son style personnel de management à chacun des domaines d'activité. Il se félicitait d'impliquer activement ses employés et d'utiliser leurs idées afin de créer plus de valeur pour les clients. Les salariés devaient intérioriser ces valeurs et se comporter en conséquence. Cette intériorisation permettait la quasi-absence de systèmes de contrôle, même si les salariés étaient tenus pour personnellement responsables de leur performance. La gestion des ressources humaines consistait à assurer l'adhésion des salariés au travers d'une politique de stock-options, de primes et de partage des bénéfices. Chaque fois que c'était possible, la promotion interne était préférée à un recrutement[4].

La logique de groupe

Le nom Virgin symbolisait l'idée que l'entreprise était vierge dans chacune de ses nouvelles activités. La logique d'expansion de Virgin était « fondée sur une stratégie de diversification offensive,

alimentée par le besoin constant de Richard Branson d'être créatif et de s'imposer de nouveaux défis »[5]. Pour lui, « la marque est notre actif le plus précieux. Notre but ultime est d'en faire une marque globale de premier plan. Cela implique que nous devons nous organiser autour de plusieurs activités dont le potentiel est global. »

Le schéma de développement reposait sur des coentreprises dans lesquelles Virgin apportait sa marque et des partenaires financiers prenaient la majorité du capital. La mise du groupe dans la banque en ligne Virgin Direct s'était ainsi limitée à 21,5 millions d'euros, alors que son partenaire, AMP, avait investi 645 millions. La diversification dans le vêtement et les cosmétiques n'avait nécessité que 1 500 euros, alors que le partenaire Victory Corporation – pourtant propriétaire à part égale de la filiale nouvellement créée – avait investi près de 30 millions. Avec Virgin Mobile, Virgin avait construit un opérateur virtuel de téléphonie mobile en s'appuyant sur des opérateurs existants qui vendaient leurs services sous la marque Virgin. La compétence de ces opérateurs résidait dans la maîtrise technique de leur infrastructure, pas dans la construction d'une marque. Virgin avait réussi à se différencier en proposant des services inédits au Royaume-Uni, tels que les cartes prépayées ou le paiement à la minute sans abonnement. Alors qu'il ne possédait aucun réseau en propre, Virgin avait ainsi remporté le trophée du meilleur opérateur de téléphonie mobile du Royaume-Uni.

Étant donné que certaines activités n'étaient pas des coentreprises mais bien des filiales du groupe, certains observateurs suggéraient que Virgin était devenu une coquille, qui n'était pas toujours capable d'apporter une réelle expertise à ses DAS. Will Whitehorn, le directeur général de Virgin, répondait à ces critiques : « Chez Virgin, nous savons ce que veut dire notre marque. Lorsque nous mettons notre marque sur quelque chose, nous faisons une promesse. » Avant de pénétrer sur un nouveau marché, il était essentiel de s'assurer que Virgin était capable de proposer quelque chose de réellement différent. L'objectif était d'étendre l'aura de la marque, à un coût limité, sur des secteurs où sa réputation permettait d'ébranler des marchés relativement amorphes. Construite autour d'une série d'attributs et de valeurs plutôt qu'en référence à un secteur particulier, elle était toujours censée représenter le choix favori des consommateurs. Cette ressource était sous-tendue par des compétences en relations publiques et en marketing, une expérience de l'entrepreneuriat et une fine compréhension des opportunités offertes par les marchés *institutionnalisés*. Dans le jargon interne, un marché institutionnalisé était un secteur dominé par quelques concurrents qui ne créaient pas assez de valeur pour leurs clients, soit par inefficience, soit par focalisation sur leur rivalité. Virgin réussissait généralement à identifier les concurrents trop confiants en eux-mêmes et à offrir plus qu'eux pour un prix moindre.

Branson et son équipe de développement analysaient environ cinquante propositions d'investissement par semaine. Quatre pistes de développement étaient prospectées en permanence. Les cibles favorites étaient cohérentes avec la marque Virgin, pouvaient bénéficier de la méthode de développement décrite ci-dessus, offraient des perspectives de rentabilité alléchantes et étaient gérées par des managers compétents.

La performance du groupe

Au cours des années 1990, Virgin avait ainsi pris d'assaut toute une série de marchés institutionnalisés, aux dépens de Coca-Cola, British Airways ou British Rail, avec pour ambition de « secouer des secteurs empâtés et vaniteux ». Les résultats étaient cependant mitigés. Virgin Atlantic était un grand succès, que Branson décrivait comme son cœur de métier. Virgin Blue, la compagnie aérienne à bas coûts qui résultait d'une coentreprise avec un groupe australien spécialisé dans la logistique, avait également été une réussite. Certains analystes se montraient cependant inquiets sur l'avenir du groupe, car le transport aérien était une industrie

Étude de cas

cyclique, confrontée à une intensité concurrentielle de plus en plus vive du fait de la déréglementation et des attentats du 11 septembre 2001. D'ailleurs, les autres activités aériennes de Virgin n'étaient pas aussi florissantes. La compagnie Virgin Express, basée à Bruxelles, avait subi de lourdes pertes, avant d'être contrainte à un plan de restructuration drastique. Même si les résultats au troisième trimestre 2004 étaient positifs de 4,3 millions d'euros, la compagnie s'attendait à une perte annuelle. Virgin Express expliquait ses résultats décevants par les subventions « illégales » que versaient certaines collectivités territoriales à ses principaux concurrents, notamment Ryanair. Par ailleurs, en 2003, un rapport du parlement belge avait souligné des irrégularités lors de la vente des droits d'accès de la Sabena à Virgin Express en 1996, ce qui avait précipité la faillite de la compagnie belge. Des difficultés juridiques étaient donc prévisibles.

En 2000, Branson avait arrêté sa ligne de vêtements, Virgin Clothing. En 2003, il décida de réunir Virgin Cola et Virgin Vodka au sein d'une même division, Virgin Drinks. Cependant, les difficultés les plus médiatisées étaient celles rencontrées par la compagnie de chemin de fer Virgin Rail, dont les deux lignes, rachetées à l'ancienne compagnie nationale British Rail, avaient été classées respectivement vingt-troisième et vingt-quatrième sur vingt-cinq dans le classement national réalisé par l'Autorité ferroviaire britannique en 2000. Selon une enquête de satisfaction effectuée auprès des voyageurs, Virgin avait été cité comme un des opérateurs de chemin de fer les moins efficaces, avec un niveau de service inférieur à ce qu'il était avant la privatisation. La situation s'était légèrement améliorée en 2003, l'une des lignes étant classée vingtième sur vingt-six (avec 73,5 % de ses trains à l'heure), alors que l'autre était classée dernière. Fin 2000, Virgin Rail n'avait pas obtenu la franchise d'une troisième ligne. La baisse de fréquentation des trains en 2001 puis 2002, suite à une série de catastrophes ferroviaires (qui n'avaient jusque-là concerné que des compagnies concurrentes), avait imposé des efforts de modernisation des voies et de sécurisation des infrastructures, ce qui ne faisait que détériorer la santé financière de Virgin Rail.

On estimait que Virgin devait doubler la fréquentation de ses lignes pour devenir rentable et investir un milliard d'euros dans la modernisation de ses trains et l'amélioration de son service. Un projet d'achat de soixante-quinze nouveaux trains à grande vitesse, pour un total de plus de trois milliards d'euros, était programmé pour répondre à cette exigence. En 2002, Virgin Rail réussit tout de même à dégager un bénéfice, alors que les subventions publiques, qui s'étaient élevées à 108 millions d'euros en 1998, avaient été distribuées pour la dernière fois en 2001 (pour 81 millions) et que réciproquement il lui fallait désormais payer un droit annuel au gouvernement britannique, pour un total s'élevant à près de 2 milliards entre 2006 et 2015.

L'expansion internationale

Au début des années 2000, Virgin annonça une série d'investissements dans les télécoms et les services financiers, notamment aux États-Unis où un plan de développement de un milliard de dollars était programmé. Cependant, cette expansion était conditionnée par l'introduction en Bourse de toute une série d'activités et par le succès d'une coentreprises avec Sprint, le quatrième opérateur de téléphonie mobile américain. Ce retour à la Bourse était interprété par certains analystes comme un signe d'épuisement de la capacité d'autofinancement du groupe[6], ce que Branson réfutait catégoriquement. La vente de certaines activités afin de financer les autres était pourtant devenue une pratique courante pour Virgin. Après avoir cédé Virgin Music, le groupe avait ainsi vendu fin 1999 son réseau de salles de cinéma au Français UGC, puis 49 % de Virgin Atlantic à Singapore Airlines, pour un montant de 975 millions d'euros, et enfin Virgin Sun, son activité de tour opérateur, pour 8,5 millions. De même, en juillet 2001, le groupe Lagardère avait racheté les quatorze Virgin mégastores de France.

Dans un entretien de 2001, Branson présentait ces cessions sous un jour optimiste : « Chaque année je prévois de vendre cinq activités par pays, mais parallèlement nous en ouvrons cinq nouvelles. Nous n'achetons pas des entreprises, nous les créons nous-mêmes à partir de zéro. Notre manière de faire croître nos activités consiste à vendre celles qui ont déjà réussi. » D'après ses estimations, ce cycle de cessions et de créations allait s'accélérer dans le futur.

Cependant, Branson assurait qu'il ne vendrait jamais Virgin Atlantic : « C'est une activité clé. Nous ne la vendrons jamais. Il y a des activités que nous garderons toujours. Virgin Atlantic en est une. »

Des défis futurs

Aux yeux de nombreux commentateurs, les résultats contrastés de Virgin soulignaient les risques de son approche : « La principale menace est que la marque Virgin, l'actif le plus précieux du groupe, soit entachée par un échec. »[7] Cet argument était repris par un autre observateur[8] : « Un client qui apprécie le service à bord d'un vol Virgin Atlantic peut être disposé à boire du Virgin Cola ou à descendre dans un hôtel Virgin[9], mais à l'inverse celui qui a eu une mauvaise expérience avec l'une de ces activités risque fort de fuir toutes les autres. » Au Royaume-Uni, la tension entre l'excellente réputation des compagnies aériennes et l'image calamiteuse des compagnies ferroviaires devenait difficile à contenir. Les incursions de Branson dans un si grand nombre de produits et de services à une échelle internationale renforçaient encore le risque de dilution de la marque. Cependant, d'après les études marketing réalisées par le groupe, les clients qui avaient eu une mauvaise expérience avec l'une des activités continuaient à utiliser les autres, du fait même de la grande diversité de la marque.

Il existait également des interrogations à propos de Branson lui-même. Il était si exposé médiatiquement et si intimement associé à la marque qu'en cas d'échec retentissant de l'une de ses multiples aventures personnelles (exploits sportifs, émissions télévisées, etc.), l'image de Virgin serait très certainement entachée. Par ailleurs, on pouvait légitimement s'interroger sur « l'après Branson ».

Notes

1. P. Le Corre, « Virgin, le mégastore de la City », *La Tribune*, 2 juillet 2003.
2. R. Hawkins, « Executive of Virgin Group outlines corporate strategy », *Knight Rider/Tribune Business News*, 29 juillet 2001.
3. E. Leveque, « Virgin Mobile entre en Bourse sans éclat », *Le Journal du Net*, 22 juillet 2004.
4. C. Vignali, « Virgin Cola », *British Food Journal*, vol. 103, no. 2 (2001), pp. 131-139.
5. *Ibid.*
6. R. Hawkins, « Branson in new dash for cash », *Sunday Business*, 29 juillet 2001 ; A. Rayner, « Virgin in push to open up US aviation market », *The Times*, 5 juin 2002.
7. *The Times*, 1998, cité par Vignali, 2001.
8. M. Wells, « Red Baron », *Forbes Magazine*, vol. 166, no. 1 (2000).
9. En 2004, Virgin possédait toujours son activité hôtelière.

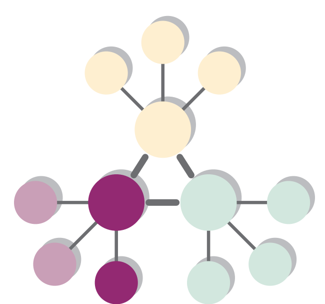
Sources : *The Economist*, « Cross his heart », 5 octobre 2002 ; « Virgin on the ridiculous », 29 mai 2003 ; « Virgin rail: tilting too far », 12 juillet 2001 ; P. McCosker, « Stretching the brand: a review of the Virgin Group », *European Case Clearing House*, 2000 ; « Virgin in push to open up US aviation market », *The Times*, 5 juin 2002 ; « Branson plans $1 bn US expansion », *The Times*, 30 avril 2002 ; « Virgin files high with brand extension », *Strategic Direction*, vol. 18, no. 10 (octobre 2002) ; « Virgin shapes kangaroo strategy aid liberalisation talks between Hong Kong and Australia will determine carrier's game-plan », *South China Morning Post*, 28 juin 2002 .

Ce cas a été actualisé et modifié par Aidan McQuade, Graduate School of Business de l'université de Strathclyde, à partir d'un cas original de Urmilla Lawson.

Questions

1. Quelle est la logique de groupe de Virgin ?
2. Y a-t-il des synergies entre les domaines d'activité du groupe Virgin ?
3. Le groupe Virgin améliore-t-il la performance de ses filiales ? Si oui, comment ?
4. Quelles sont les principales difficultés auxquelles le groupe Virgin est confronté et comment peuvent-elles être surmontées ?


3
4
6
9



Chapitre 7



Orientations et modalités de développement

Objectifs

Après avoir lu ce chapitre, vous serez capable d'expliquer :

- Les orientations de développement stratégique d'une organisation.
- Les trois modalités de développement stratégique (croissance interne, fusions et acquisitions, alliances et partenariats).
- Les différentes formes d'alliances stratégiques et leurs conditions de succès.
- Les trois critères de réussite des choix stratégiques : la pertinence, l'acceptabilité et la faisabilité.
- Comment utiliser différentes techniques d'évaluation des options stratégiques.

7.1 Introduction

Dans les deux précédents chapitres, nous avons présenté les différents choix stratégiques qui s'offrent aux organisations, que ce soit au niveau global ou à celui de chacun des domaines d'activité stratégique. À l'intérieur de ce cadre général, le développement stratégique peut suivre une série d'options spécifiques concernant à la fois ses *orientations* (par exemple nouveaux produits ou nouveaux marchés) et ses *modalités* (croissance interne, fusions et acquisitions, alliances et partenariats), comme nous l'avons précédemment indiqué dans le schéma 5.1 (voir le chapitre 5).

La première partie de ce chapitre est consacrée aux orientations de développement stratégique, principalement en termes de couverture de marché et de nature de l'offre. Cependant, quelle que soit l'orientation retenue, plusieurs modalités de développement sont envisageables. L'organisation peut ainsi décider de conduire elle-même son développement (croissance interne) ou de conclure des alliances et des partenariats, voire d'acquérir d'autres organisations. La deuxième partie de ce chapitre détaille ces différentes options.

Nous avons souligné dans la partie 1 que la survie et le succès des organisations sont influencés par leur aptitude à répondre aux évolutions de leur environnement (voir le chapitre 2), leur capacité stratégique (voir le chapitre 3) et leur contexte culturel et politique (voir le chapitre 4). Ces trois faisceaux de forces

peuvent influencer les choix stratégiques et favoriser certaines stratégies par rapport à d'autres :

- Les *motivations environnementales* : adapter les nouvelles stratégies aux évolutions de l'environnement.
- Les *motivations fondées sur la capacité stratégique* : utiliser et exploiter les ressources et compétences de l'organisation.
- Les *motivations fondées sur les attentes et intentions* : répondre aux attentes créées par le contexte culturel et politique.

Ces motivations seront utilisées pour décrire et expliquer les orientations et les modalités de développement stratégique. L'identification des orientations de développement (voir la section 7.2) s'appuie notamment sur les trois chapitres de la partie 1. Par ailleurs, ces motivations seront également utilisées dans la dernière partie de ce chapitre afin d'introduire les *critères de réussite* au travers desquels les stratégies peuvent être évaluées. L'objectif de cette dernière partie est d'aider le lecteur à comprendre ces critères et à maîtriser certaines des techniques qui permettent d'évaluer les options stratégiques.

7.2 Les orientations de développement stratégique

*Les **orientations de développement** sont les options stratégiques que peut suivre une organisation en termes de nouveaux produits et de nouveaux marchés, selon sa capacité stratégique et les attentes de ses parties prenantes*

L'identification des orientations de développement s'appuie sur le diagnostic stratégique présenté dans la partie 1 de l'ouvrage. Cette section utilise comme approche principale (voir le schéma 7.1) une adaptation de la *matrice produits/marchés*[1] – ou *matrice de Ansoff* – afin d'identifier les orientations stratégiques. La section 7.2.5 présente brièvement d'autres manières d'obtenir ces options. Les **orientations de développement** sont les options stratégiques que peut suivre une organisation en termes de nouveaux produits et de nouveaux marchés, selon sa capacité stratégique et les attentes de ses parties prenantes. Bien que cette section détaille séparément les orientations présentées dans les quatre cases du schéma 7.1, il convient de garder à l'esprit que dans la pratique les organisations utilisent généralement une combinaison d'orientations de développement. L'incursion sur un nouveau marché implique ainsi le plus souvent des aménagements des produits et services (voir l'illustration 7.1). La plupart des points présentés dans cette section sont résumés dans le schéma 7.5, qui sera utilisé lors de la discussion sur les critères de réussite dans la section 7.4.

7.2.1 Le confortement de la position actuelle

La case A du schéma 7.1 concerne les stratégies de confortement de la position actuelle de l'organisation. On peut distinguer plusieurs orientations distinctes qui correspondent à cette définition générale.

La consolidation

*La **consolidation** consiste à protéger et à renforcer la position d'une organisation sur ses marchés actuels à partir de ses produits existants*

La **consolidation** consiste à protéger et à renforcer la position d'une organisation sur ses marchés actuels à partir de ses produits existants. Puisque la situation de marché ne manque jamais d'évoluer – par exemple du fait de la pression

Illustration 7.1

Risques d'indigestion pour McDonald's

Les orientations de développement stratégique peuvent se compléter les unes les autres. Il peut donc être pertinent de les mener de front.

En 1995, pour la première fois, plus de la moitié des bénéfices de McDonald's furent réalisés en dehors des États-Unis, notamment grâce à l'ouverture des marchés russe, indien et chinois. Les marchés internationaux étaient attrayants à plus d'un titre. Tout d'abord, le taux de profit y était plus élevé qu'aux États-Unis, où une vive concurrence (la part de marché de McDonald's y était d'environ 40 %) tirait les prix vers le bas. À l'étranger, McDonald's était capable d'attirer plus de clients et de leur faire payer des prix supérieurs. Par ailleurs, l'expansion internationale semblait sans limites. Au début des années 2000, McDonald's nourrissait chaque jour dans ses 30 000 restaurants près de 50 millions de personnes (soit environ 0,8 % de la population mondiale) et son objectif était de mettre *chaque* habitant de la planète à proximité immédiate d'un Big Mac.

Une des raisons pour lesquelles cette ambition ne semblait pas totalement déraisonnable était le fait que depuis 1990 McDonald's avait réduit le coût d'ouverture de ses restaurants de 30 % grâce à des approvisionnements globaux, des équipements standardisés et une architecture optimisée. Cela impliquait que des restaurants pouvaient être implantés dans des sites qui auraient été impossibles à rentabiliser seulement cinq ans auparavant. On comptait ainsi des restaurants McDonald's dans plus de 30 hôpitaux de par le monde, dans des supermarchés Wal-Mart à travers les États-Unis, dans le Muséum d'histoire naturelle de Taichung à Taïwan, à bord du ferry suédois Silja Europa, dans des aéroports, des écoles, des bases militaires, dans des trains allemands et même à bord des avions charters d'une compagnie suisse.

Si cette politique de multiplication des implantations était ambitieuse, McDonald's restait spécialisé sur les hamburgers, ce qui pouvait se révéler risqué, comme les restaurants européens l'avaient constaté lors de la crise de la vache folle. De plus, si l'entreprise lançait fréquemment de nouvelles recettes de sandwiches, les succès durables et internationaux étaient rares. En quinze ans, en dehors du Happy Meal et des Chicken McNuggets, aucune nouvelle recette n'avait réussi à séduire la planète. Des innovations locales comme les McChicken Premiere en Belgique ou le « 280 grammes » en France étaient restées confinées à leur marché d'origine.

McDonald's décida donc d'entreprendre une série d'acquisitions de chaînes de restaurants proposant des concepts différents du sien. Cette stratégie de développement commença en 1996 avec le rachat de la chaîne italienne Burghy (forte de 80 restaurants) et se poursuivit par des prises de participations dans Boston Chicken, Chipotle Mexican Grill, Donatos Pizza et Aroma (une chaîne de cafés). En janvier 2001, McDonald's racheta 30 % de la chaîne de sandwicheries haut de gamme Prêt à Manger (qui comme son nom ne l'indiquait pas était anglaise, voir l'illustration 3.4), avec pour objectif de l'aider à s'implanter aux États-Unis. Ces différentes chaînes permettaient non seulement d'élargir le périmètre d'activité, mais de plus elles pouvaient s'appuyer sur les compétences fondamentales de McDonald's en logistique, marketing, franchise et immobilier. Certains observateurs doutaient cependant de la pertinence du mariage entre un géant américain comme McDonald's et des chaînes européennes comme Aroma ou Prêt à Manger, qui s'adressaient plutôt à des niches de clientèles huppées. Les compétences de McDonald's ne leur étaient pas nécessairement transférables. À l'inverse, on pouvait craindre que leur rapprochement avec McDonald's nuise à leur image. Début 2002, les performances décevantes de ces deux enseignes semblaient donner raison à ces critiques, alors que plusieurs nouveaux concepts étaient discrètement expérimentés, comme les hôtels 4 étoiles Golden Arch, les bistrots McCafé, voire la vente de produits courants (timbres, vêtements, etc.) dans certains restaurants.

Lors du quatrième trimestre 2002, sous l'effet d'une intense guerre des prix déclenchée par ses concurrents Burger King, Quick ou Wendy's, McDonald's fut déficitaire pour la première fois de son histoire (de 345 millions de dollars), alors que son chiffre d'affaires stagnait depuis trois ans à environ 15 milliards. Le groupe lança alors un vaste plan de « revitalisation », qui se traduisit par la cession de la chaîne Donatos Pizza, la fermeture de 719 restaurants non rentables (surtout au Moyen-Orient et en Amérique du Sud), le licenciement de plusieurs centaines de salariés, la rénovation de 5 000 des 13 000 restaurants américains et enfin la diversification de ses menus (introduction de salades destinées plus spécialement aux femmes, nouvelle offre de petits déjeuners). Ce plan porta ses fruits : en 2003, le chiffre d'affaires repartit à la hausse (17,1 milliards de dollars), tout comme les profits (1,5 milliard).

Questions

1. En vous référant au schéma 7.1, classez les différentes orientations de développement stratégique de McDonald's, avant et après la crise de 2002.
2. Quels sont selon vous les avantages et les inconvénients de chacune de ces orientations ?

Schéma 7.1 Les orientations de développement stratégique : la matrice de Ansoff

Marchés \ Produits	Existants	Nouveaux
Existants	**A** **Confortement** • Consolidation • Pénétration de marché	**B** **Développement de produits** • À partir des compétences existantes • À partir de nouvelles compétences • Au-delà des attentes actuelles
Nouveaux	**C** **Développement de marchés** • Nouveaux segments • Nouveaux territoires • Nouveaux usages • Avec de nouvelles compétences • Au-delà des attentes actuelles	**D** **Diversification** • À partir des compétences existantes • À partir de nouvelles compétences • Au-delà des attentes actuelles

concurrentielle vers une offre plus élaborée ou de l'irruption de nouveaux entrants – la consolidation ne doit pas être confondue avec l'immobilisme. En fait, le simple maintien du positionnement d'une organisation peut nécessiter des efforts considérables en termes d'innovation, d'adaptation et d'évolution des ressources et compétences :

- La consolidation peut impliquer le *retrait* ou la *restructuration* de certaines activités, par exemple :
  - Comme le souligne le concept de *cycle de vie* (voir le schéma 2.6 dans le chapitre 2), tout produit ou service a une durée de vie limitée. Même lorsque la demande reste forte, la capacité à générer du profit varie selon la phase de maturité. Savoir à quel moment il faut se retirer peut être crucial.
  - Sur certains marchés, la *valeur* des produits ou des actifs d'une entreprise est susceptible de varier au cours du temps. Il est alors capital de gérer avec clairvoyance l'acquisition ou la cession des produits, des actifs ou des domaines d'activité. Cette anticipation est particulièrement cruciale pour les entreprises qui interviennent sur des marchés sujets à la *spéculation*, comme l'énergie, les métaux, un certain nombre de matières premières, les terrains ou l'immobilier.
  - Lorsque l'organisation soufre d'un *désavantage concurrentiel*, c'est-à-dire qu'elle est incapable d'égaler les ressources des concurrents ou d'atteindre leur niveau de compétence, que ce soit au niveau du marché dans son ensemble ou à celui d'une niche spécifique.

– Il est toujours nécessaire d'établir des *priorités* entre les activités, car les ressources et compétences d'une organisation sont limitées. De fait, le retrait de certaines activités permet de libérer des ressources et des compétences qui peuvent être réaffectées à d'autres DAS.
– Les attentes des parties prenantes dominantes peuvent également provoquer des retraits. L'objectif d'un petit entrepreneur peut ainsi consister à « devenir millionnaire », puis à se retirer. En ce cas, plutôt que de garantir une viabilité à long terme, il favorisera des stratégies susceptibles de rendre son entreprise plus attirante pour d'éventuels acquéreurs.

- La consolidation peut également consister à *maintenir les parts de marché* actuelles. Nous avons déjà souligné le lien entre la performance et la part de marché relative lorsque nous avons présenté le concept de courbe d'expérience (voir la section 3.3 du chapitre 3). Les organisations qui détiennent une part de marché relative élevée bénéficient de plusieurs avantages par rapport à leurs concurrents. Du fait des économies d'échelle, elles peuvent améliorer la rentabilité de leurs actifs et leur ratio de valeur ajoutée tout en diminuant le coût de leur R&D rapporté aux ventes. Les entreprises dominantes tendent ainsi à être plus rentables, ce qui leur permet de dégager des ressources supplémentaires pour leur R&D. Elles sont donc plus à même de développer des stratégies de différenciation vers le haut (accroissement de la qualité et du prix) que les concurrents marginaux. De plus, ce phénomène se renforce au cours du temps. Par ailleurs, la capacité à améliorer la qualité de service, à construire des marques puissantes et à augmenter les dépenses de marketing peut donner aux entreprises leaders un avantage concurrentiel déterminant. Il convient cependant de rappeler qu'une taille importante n'implique pas nécessairement une part de marché élevée. En d'autres termes, il ne faut pas confondre la taille de l'entreprise et sa part de marché : de grandes entreprises ne dominent pas les secteurs sur lesquels elles sont présentes, comme Sony dans les ordinateurs de poche (voir le cas à la fin du chapitre 5) et réciproquement il existe de petites entreprises leaders sur certains segments de marché, comme Dolby pour les systèmes de sonorisation (voir l'illustration 5.8). Il apparaît également qu'il est important de conquérir et de conserver des parts de marché lors de la phase de croissance du cycle de vie d'un produit ou d'un service car cela procure un avantage dans la phase de maturité.

La pénétration de marché

Au sein de l'orientation générale qui consiste à conforter la position d'une organisation, il peut exister des opportunités d'augmentation de la part de marché, connues sous le nom de **pénétration de marché**. La plupart des points évoqués ci-dessus restent pertinents avec cette option, étant donné que les compétences qui sous-tendent la qualité, l'innovation ou l'approche marketing peuvent également être utilisées pour accroître la part de marché. Il en est de même pour les arguments en faveur de l'obtention d'une part de marché durablement dominante. Cependant, la facilité avec laquelle une organisation peut déployer une politique de pénétration dépend de plusieurs facteurs :

*La **pénétration de marché** consiste à accroître la part de marché détenue par l'organisation*

- Le *taux de croissance du marché*. Lorsque le marché est en croissance – ou qu'il est possible de le faire croître –, il est relativement plus facile pour les

organisations qui ne sont pas dominantes, voire pour les nouveaux entrants, d'augmenter leur part de marché. En effet, en période de croissance, les concurrents dominants doivent accroître leur volume de ventes simplement pour maintenir leur part de marché. Or, dans certains cas, les leaders sont incapables ou peu soucieux de répondre à une demande supplémentaire. Ce manque de réaction des firmes établies encourage bien souvent la pénétration de nouveaux concurrents. La pénétration des importations asiatiques dans de nombreuses industries occidentales a suivi ce schéma. À l'inverse, pénétrer sur des marchés statiques peut se révéler beaucoup plus difficile. Sur un marché déclinant, il peut être possible de gagner des parts de marché en rachetant des concurrents défaillants (ou ceux qui souhaitent se retirer). En suivant cette approche, certaines entreprises ont connu une croissance fulgurante. C'est par exemple le cas du groupe Mittal Steel, constitué d'une série continue de rachats et de fusions : parti de la petite fonderie que possédait son père dans le désert du Rajasthan au début des années 1970, l'entrepreneur indien Lakshmi Mittal est ainsi devenu en 2004 le premier producteur mondial d'acier, devant l'Européen Arcelor et le Japonais Nippon Steel. Selon le même principe, le groupe Hutchison Whampoa du milliardaire chinois Li Ka-Shing a pu prendre le contrôle de Air Canada ou racheter en janvier 2005 pour 900 millions d'euros le groupe français de parfumeries Marionnaud afin de devenir le leader mondial de la distribution de parfums.

- Le niveau ou la nature des *ressources* nécessaires peut orienter ou empêcher une pénétration de marché. La conquête d'un marché peut se révéler particulièrement coûteuse pour les firmes les moins solidement établies, qui doivent souvent sacrifier leurs profits à court terme pour gagner des parts de marché. Avant de pouvoir s'imposer face aux distributeurs déjà implantés aux États-Unis, Amazon.com a ainsi connu sept exercices déficitaires.
- Parfois, l'*arrogance* des leaders vis-à-vis de suiveurs qu'ils ne considèrent ni comme dangereux ni même comme légitimes peut permettre à ces derniers d'améliorer fortement leur part de marché. Pourtant, au cours du temps, ce n'est pas les représentations mentales des leaders mais bien l'évolution et la croissance du marché qui redéfinissent ce qu'est un concurrent crédible. Le succès de Free dans l'Internet à haut débit en France (voir l'illustration 5.6 dans le chapitre 5) a été caractéristique de ce phénomène. De même, un concurrent marginal qui a su établir une réputation sur un segment délaissé par les leaders peut l'utiliser pour s'étendre ensuite sur l'ensemble du marché. C'est le schéma qu'a suivi le développement de easyJet (voir l'illustration 5.3 dans le chapitre 5).

7.2.2 Le développement de produits

*Le **développement de produits** consiste à proposer une offre nouvelle sur les marchés existants*

Les évolutions de l'environnement concurrentiel peuvent faire émerger une demande pour de nouveaux produits ou services aux dépens des positions établies. Il s'agit du **développement de produits**, qui consiste à proposer une offre nouvelle sur les marchés existants. Au niveau le plus élémentaire, le développement de produits est indispensable à la survie de l'organisation, au fur et à mesure que la pression concurrentielle entraîne des évolutions de l'offre.

Cependant, le développement de produits peut aussi offrir des opportunités considérables, notamment lorsqu'il *s'appuie sur la capacité stratégique existante* :

- Les distributeurs suivent par exemple l'*évolution constante des besoins de leurs clients* en introduisant de nouvelles références. De même, les services publics modifient leur offre en fonction des évolutions de la société (vieillissement de la population, multiplication des familles recomposées, etc.).
- Lorsque les *cycles de vie des produits sont courts* – comme dans l'électronique grand public, où la durée de commercialisation d'un modèle de téléviseur ou de lecteur de DVD dépasse rarement quelques mois – le développement de produits devient une nécessité stratégique. L'avantage concurrentiel d'une organisation peut ainsi reposer sur ses processus de création et d'intégration des connaissances (comme nous l'avons vu dans la section 3.5 du chapitre 3).
- Une organisation peut avoir développé une *compétence fondamentale* dans l'analyse des marchés. Avec l'avènement de systèmes d'information puissants et bon marché, les organisations capables d'exploiter les bases de données qu'elles ont constituées sur leurs clients – ce qu'il est convenu d'appeler l'*exploration de données* ou *data mining*[2] – peuvent obtenir un avantage, comme nous le verrons dans la section 9.3.1 du chapitre 9. Pour réussir un développement de produits, il est nécessaire de récolter des informations d'excellente qualité sur les évolutions des besoins des clients et sur la meilleure manière d'y répondre.

Le développement de produits peut également nécessiter le *développement de nouvelles capacités* :

- Les clients peuvent *modifier leur perception de l'offre* et donner plus d'importance à certaines caractéristiques qui jusque-là n'étaient pas valorisées. Cela peut résulter d'une amélioration de leur connaissance du produit, de l'apparition d'offres concurrentes ou de la possibilité de les identifier et de les comparer plus facilement en utilisant Internet.
- Les *facteurs clés de succès* (FCS, voir la section 2.5.2) évoluent au cours du temps, notamment lorsque la plupart des concurrents en lice sont capables de les maîtriser. La concurrence se déplace alors vers de nouveaux FCS, ce qui impose de nouvelles réponses de la part des organisations. Certaines fonctionnalités de l'offre peuvent devenir des prérequis, alors que d'autres facteurs – comme la vitesse de réponse aux commandes, la facilité de paiement, la clarté de la facturation, la qualité de l'information fournie, etc. – constituent de nouveaux FCS. La micro-informatique ou l'électroménager ont connu ce type d'évolution. De fait, les organisations doivent souvent développer des ressources et compétences complémentaires permettant de renforcer certains aspects de leur activité qui jusque là leur paraissaient périphériques. Cependant, comme nous l'avons vu dans les chapitres 3 et 4, il est parfois difficile de prendre conscience de la nécessité de ce type d'évolution car la culture dominante et la répartition des pouvoirs tendent à étouffer les évolutions au profit d'un rassurant conformisme.

En dépit de ses avantages, le développement de produits n'est pas toujours en phase avec les *attentes des parties prenantes*, ce qui peut placer l'organisation face à de douloureux dilemmes :

- Alors que de nouveaux produits ou services peuvent être vitaux pour l'avenir de l'organisation, le développement d'une gamme complète est un processus coûteux, risqué et *potentiellement déficitaire*. En effet, la plupart des idées de produits nouveaux n'atteignent jamais le stade de la commercialisation et lorsque c'est le cas, bien peu connaissent le succès[3]. Le développement de produits peut imposer des budgets de R&D considérables. Si les entreprises dominantes peuvent améliorer leur profit en investissant massivement en R&D, les entreprises dont la part de marché est faible risquent d'en souffrir. La rentabilité peut être entamée par l'introduction trop fréquente de nouveaux produits, car à chaque nouvelle génération, l'organisation est obligée de lutter pour acquérir les compétences liées à la maîtrise de la production, à la formation des équipes de vente, à l'éducation de ses clients et à la construction de nouveaux circuits de distribution. Cette accumulation d'expertise est encore plus difficile pour les entreprises dont la part de marché est marginale. Elles éprouvent en effet les pires difficultés à maintenir leur profit lorsqu'elles s'engagent dans une course au renouvellement perpétuel de leur gamme. Par conséquent, un leader établi peut conforter sa position en accélérant la vitesse d'obsolescence de son offre.
- Le développement de compétences ou de produits afin de survivre sur les marchés existants est une *nécessité absolue*, sans laquelle l'organisation peut très rapidement être distancée par ses concurrents, au point de devenir la cible d'acquéreurs, voire de repreneurs spécialisés dans le dépeçage.

7.2.3 Le développement de marchés

Le ***développement de marchés*** *consiste à proposer l'offre existante sur de nouveaux marchés*

La plupart des organisations proposent une offre qui ne couvre pas l'intégralité des marchés sur lesquelles elles interviennent. Cette sélectivité peut conduire à une situation où les marchés existants ne présentent plus d'opportunités de développement. Les organisations peuvent alors être tentées par le **développement de marchés**, qui consiste à proposer les produits existants sur de nouveaux marchés. Le développement vers de nouveaux marchés s'appuie à la fois sur des considérations liées à la capacité stratégique de l'organisation et à la nature de l'environnement :

- L'extension vers des *segments marchés* qui ne sont pas encore couverts mais qui présentent des facteurs clés de succès analogues. C'est la logique qui a procédé à l'intervention de certains services publics sur des activités marchandes permettant de compléter et d'enrichir leur activité traditionnelle (c'est par exemple le rôle de Chronopost, la filiale de transport express de La Poste en France).
- Le développement de *nouveaux usages* pour les produits existants. Les producteurs d'acier inoxydable ont ainsi progressivement trouvé de nouvelles applications pour un matériau qui à l'origine était réservé à la coutellerie et aux arts ménagers. Aujourd'hui, l'acier inoxydable est utilisé dans l'aérospatiale, l'automobile, l'emballage (fûts de bière et cuves à vin), l'industrie chimique, voire les bijoux et les montres.

- L'extension *géographique* vers de nouveaux marchés, nationalement ou internationalement. Dans les chapitres 2 et 6, nous avons vu que dans de nombreuses industries il existe des pressions financières et commerciales croissantes vers la globalisation et que les entreprises doivent développer la capacité stratégique leur permettant d'y faire face (voir notamment la section 6.3 dans le chapitre 6). L'illustration 7.2 présente une situation de ce type. Comme nous l'avons déjà souligné, ce sont fréquemment les organisations dont le marché d'origine n'offre pas assez de potentiel de croissance qui sont les premières à rechercher la globalisation. Sur le marché de la bière, ce sont ainsi Heineken (Pays-Bas), Carlsberg (Danemark) et Guinness (Irlande) qui sont les brasseurs les plus internationaux, alors que leurs concurrents allemands ou américains se contentent pour la plupart d'exploiter leur considérable marché local.

En réalité, le développement de marchés nécessite en général à la fois un développement de produits et de compétences. Un fabricant de produits d'épicerie fine peut ainsi être tenté de pénétrer sur le marché de masse en se faisant référencer auprès des centrales d'achat de la grande distribution. Cela implique cependant le développement de nouvelles capacités, notamment en termes de négociation avec les acheteurs.

Les organisations peuvent également être confrontées à certaines difficultés liées à leur crédibilité et aux *attentes* de leurs parties prenantes, lorsqu'elles tentent de pénétrer sur de nouveaux marchés ou de nouveaux segments. Un spécialiste peut ainsi se révéler incapable de conquérir un marché de volume (voir l'échec de BMW avec Rover dans l'illustration 5.4). Réciproquement, les généralistes ne sont généralement pas à même de proposer des offres crédibles sur certaines niches de marché. C'est même une des raisons de l'existence des stratégies de focalisation (voir la section 5.3.5). Certains fabricants d'équipements industriels tentent ainsi de développer une offre de conseil en ingénierie, ce qui les met en concurrence avec des petits cabinets spécialisés. Or, leurs clients les considèrent plus comme des ingénieurs que comme des consultants, refusent de les payer comme tels et estiment généralement qu'ils devraient offrir le conseil avec leurs équipements.

7.2.4 La diversification[4]

*La **diversification** consiste pour une entreprise à s'engager sur des domaines d'activité dans lesquels elle n'est pas encore présente, tant en termes d'offres que de marchés*

De manière générale, la **diversification** consiste pour une entreprise à s'engager sur des domaines d'activité dans lesquels elle n'est pas encore présente, tant en termes d'offres que de marchés, ce qui correspond à la case D du schéma 7.1. Selon le niveau et la nature de la diversification d'une organisation (diversification liée ou diversification conglomérale), ses dirigeants ne doivent pas utiliser le même type de logique de groupe. Même des organisations de petite taille, ne comprenant qu'un seul DAS, peuvent être confrontées à des situations dans lesquelles la diversification constitue une option pertinente, voire une nécessité. La plupart des motifs de diversification, ses avantages et inconvénients et son impact sur la performance ont déjà été détaillés dans la section 6.2 du chapitre 6. Il est donc inutile de les répéter ici.

Au niveau d'un DAS ou d'une petite organisation mono-activité, la diversification soulève les mêmes types de défis que ceux auxquels est exposée une direction générale (et que nous avons présentés dans le chapitre 6). La diversification peut

conduire à un déclin de la performance si l'organisation ne détient pas les compétences nécessaires à la gestion d'une gamme d'activités étendue.

7.2.5 La matrice TOWS

Jusqu'ici dans cette section, nous avons employé la matrice de Ansoff (voir le schéma 7.1) pour identifier les orientations de développement stratégique. Il est possible d'utiliser une autre approche, qui s'appuie plus directement sur le diagnostic stratégique de l'organisation, la matrice TOWS (voir le schéma 7.2). Cette matrice est construite à partir d'un modèle SWOT, qui comme nous l'avons vu dans les sections 2.5.3 et 3.6.4, permet de résumer le diagnostic stratégique. Chaque case de la matrice TOWS permet d'identifier des options qui correspondent à différentes combinaisons de facteurs internes (forces et faiblesses, soit *Strengths* et *Weaknesses*) et de facteurs externes (menaces et opportunités, soit *Threats* et *Opportunities*). La case en haut à gauche présente ainsi les options qui utilisent les forces de l'organisation pour saisir les opportunités de son environnement. Il peut s'agir par exemple d'une extension vers une zone géographique où le marché est censé croître rapidement. Réciproquement, la case en bas à droite présente les options qui minimisent les faiblesses afin d'éviter les menaces, par exemple en évitant les principaux concurrents et en se focalisant sur des niches spécialisées. Étant donné qu'elle s'appuie sur un diagnostic stratégique préalable, la matrice TOWS permet non seulement d'identifier les options stratégiques, mais également d'évaluer leur pertinence (voir la section 7.4.1 ci-dessous).

Schéma 7.2 **Les enjeux de la stratégie au niveau de l'entreprise**

Facteurs externes		Facteurs internes: Forces (S)	Facteurs internes: Faiblesses (W)
	Opportunités (O)	**Options stratégiques SO** Utilisent les forces pour saisir les opportunités	**Options stratégiques WO** Minimisent les faiblesses pour saisir les opportunités
	Menaces (T)	**Options stratégiques ST** Utilisent les forces pour éviter les menaces	**Options stratégiques WT** Minimisent les faiblesses pour éviter les menaces

7.3 Les modalités de développement stratégique

*Les **modalités de développement** sont les méthodes permettant de conduire une orientation stratégique*

La précédente section a été consacrée à l'étude des différentes orientations permettant à une organisation de se développer. Cependant, pour chacune de ces orientations stratégiques existent différentes **modalités de développement**, qui peuvent être réparties en trois catégories : la croissance interne, la croissance externe (fusions, acquisitions, cessions) et la collaboration (alliances et partenariats). La plupart des points présentés ici sont résumés dans le schéma 7.5, qui sera utilisé pour examiner les critères de réussite dans la section 7.4.

7.3.1 La croissance interne

La **croissance interne** consiste à développer les stratégies à partir des ressources et compétences de l'organisation. Pour beaucoup d'organisations, la croissance interne constitue la principale modalité de développement stratégique. Ce choix s'explique par plusieurs raisons liées à la *capacité stratégique* :

*La **croissance interne** consiste à développer les stratégies à partir des ressources et compétences de l'organisation*

- Dans les industries à *fort contenu technologique*, que ce soit en termes de produits ou de procédés, les entreprises préfèrent généralement développer les innovations en interne car c'est une des meilleures façons d'acquérir et de renforcer la capacité stratégique indispensable au maintien de l'avantage concurrentiel. La capacité d'innovation permet en effet de créer non seulement de nouveaux produits, mais surtout les nouveaux marchés qui leur correspondent.
- Un argument identique peut s'appliquer au développement sur de *nouvelles zones géographiques*. Beaucoup d'industriels s'interdisent ainsi d'utiliser des agents car ils estiment que l'implication directe obtenue par la création d'une force de vente interne permet de mieux comprendre les marchés éloignés. Cette connaissance des marchés peut devenir une compétence fondamentale lorsqu'elle se traduit par un avantage concurrentiel par rapport à d'autres organisations qui ne sont pas en contact direct avec leurs clients.
- Développer de nouvelles activités en interne est parfois significativement plus coûteux que l'acquisition d'organisations qui détiennent déjà les ressources et compétences convoitées. Cependant, la possibilité d'*étaler* ou de *répartir* ces coûts constitue un avantage majeur. C'est une des principales raisons pour lesquelles les petites organisations ou les services publics, qui n'ont généralement pas à leur disposition immédiate les ressources nécessaires pour des investissements majeurs, peuvent privilégier la croissance interne. De plus, la vitesse d'évolution de l'organisation est moindre en cas de développement interne, ce qui permet de minimiser – ou au moins d'aménager – les ruptures avec les activités traditionnelles.

Certaines caractéristiques de l'*environnement concurrentiel* peuvent également favoriser la croissance interne :

- Une organisation peut *ne pas avoir le choix* des modalités de son développement. Lorsqu'on souhaite adopter un comportement pionnier et être le premier à introduire des innovations radicales, il est généralement impossible de recourir à des acquisitions ou à des alliances, faute de cibles ou de partenaires.
- Ce problème n'est d'ailleurs pas limité à des situations aussi extrêmes. Les organisations qui souhaitent se développer par acquisition ne sont pas toujours capables d'identifier des cibles convaincantes. Cette situation a longtemps été une des caractéristiques des entreprises occidentales cherchant à s'implanter au Japon.

La croissance interne permet également d'éviter les traumatismes qui découlent fréquemment des fusions, lorsque les traditions, les cultures, les attentes et les comportements des deux organisations doivent être mêlés ou abandonnés.

*Une **acquisition** consiste à conduire le développement stratégique par l'absorption d'une autre organisation*

7.3.2 Les fusions et acquisitions[5]

Une **acquisition** consiste à conduire le développement stratégique par l'absorption d'une autre organisation. Les grands mouvements de fusions et acquisitions

sont désormais planétaires. Globalement, le nombre d'acquisitions a triplé entre 1991 et 2001, avec notamment un grand nombre d'opérations internationales : rien qu'en 1998, on a ainsi dénombré 3 000 acquisitions transfrontalières en Europe[6], pour un montant total de 190 milliards d'euros (soit 45 % de la valeur totale des fusions et acquisitions européennes cette année-là). Cependant, ce mouvement a très rapidement décliné après 2000, avec une baisse d'environ 30 % en 2002, pour atteindre à peu près 25 000 opérations. En 2002, le nombre de fusions et acquisitions en Amérique du Nord a été le plus faible depuis 1994. Pour autant, le montant total des opérations annoncées en 2002 dans le monde a dépassé les 1 200 milliards de dollars. Non seulement le développement des fusions et acquisitions tend à survenir par vagues[7], mais il a également tendance à toucher certaines industries plus que d'autres : services aux entreprises (cabinets de conseil, SSII, etc.) au début des années 1990, banques, constructeurs automobiles, grande distribution, groupes pétroliers et surtout entreprises de télécommunication par la suite (plus de 900 opérations répertoriées dans cette industrie rien qu'au Royaume-Uni en 2000[8]).

L'internationalisation de beaucoup d'industries a reposé principalement sur des acquisitions, notamment dans la presse et les médias, l'alimentaire, les loisirs ou les télécoms. Au début des années 2000, les secteurs les plus concernés au niveau mondial étaient la santé, l'énergie et les services financiers. Les opérations impliquaient surtout l'Amérique du Nord (42 % de la valeur mondiale en 2002) et l'Europe occidentale (37 %), alors que le Japon était très peu actif (4 %). En Europe, le pays le plus impliqué était le Royaume-Uni (12 %), suivi par la France (6 %) et l'Allemagne (5 %). Ces différences entre pays étaient notamment liées aux spécificités des systèmes de gouvernement d'entreprise et de structures de possession que nous avons présentées dans la section 4.2 du chapitre 4.

Les motivations des fusions et acquisitions[9]

Beaucoup de facteurs peuvent motiver des fusions et acquisitions. Pour reprendre les éléments du diagnostic stratégique, on peut les réunir en trois catégories : ceux qui sont liés à l'environnement, ceux qui découlent de la capacité stratégique et enfin ceux qui répondent aux attentes des parties prenantes. La nécessité de s'adapter à un *environnement* changeant constitue l'argument le plus souvent avancé pour justifier les acquisitions :

- Un des avantages déterminants de la croissance externe est la *vitesse* avec laquelle elle permet à l'acquéreur de pénétrer sur de nouveaux marchés ou de proposer de nouveaux produits ou services. Dans certains cas, les produits et les marchés évoluent tellement rapidement que la croissance externe est la seule manière de maintenir les positions commerciales, la croissance interne ne permettant pas la même vitesse de réaction. Ce phénomène est particulièrement visible dans le multimédia ou les biotechnologies.
- La *situation concurrentielle* peut pousser une entreprise à favoriser la croissance externe. Dans un marché statique où les positions des concurrents sont stables, il peut être très difficile pour un nouvel entrant de privilégier la croissance interne, car cela débouche généralement sur une capacité de production excédentaire et donc à terme sur une guerre des prix. En revanche, si le nouvel entrant choisit d'absorber un concurrent déjà établi, le risque de réaction de la

part des autres est réduit. Le même raisonnement s'applique lorsqu'une entreprise décide de racheter un de ses concurrents dans le but d'arrêter une partie de sa production, afin de rétablir un équilibre entre l'offre et la demande. Cette situation est plus probable dans les industries peu concentrées.

- La *déréglementation* a entraîné de nombreux mouvements de fusions et acquisitions dans beaucoup d'industries telles que les télécommunications, la production d'électricité ou la distribution d'eau. En effet, dans ces industries, la déréglementation a généré un niveau de fragmentation considéré comme sous-optimal. Certains concurrents ont donc recherché – au travers d'acquisitions – à tirer bénéfice des économies d'échelle, à rationaliser l'offre ou à accroître leur pouvoir de négociation en proposant une palette complète de services aux collectivités (électricité, gaz, télécommunications, etc.).

Les fusions et acquisitions peuvent également être motivées par des raisons *financières*. Si la valeur de l'action d'une entreprise ou son PER (*Price Earnings Ratio* ou *ratio cours/bénéfice*, c'est-à-dire le ratio entre le cours de l'action et le bénéfice par action) sont élevés, elle peut être tentée d'absorber une autre entreprise dont la valeur d'action ou le PER sont faibles. Ce point de vue est une motivation essentielle pour les acquéreurs les plus agressifs. Un cas extrême est le dépeçage, dans lequel le principal objectif d'acquisition est le gain à court terme obtenu par l'achat d'actifs sous-évalués et revendus par appartements.

Les fusions et acquisitions peuvent également être justifiées par des considérations liées à la *capacité stratégique* :

- Une acquisition peut permettre *d'exploiter les compétences fondamentales* d'une organisation sur un nouveau marché, par exemple dans le cadre d'une expansion internationale. Réciproquement, elle peut également être motivée par un *manque de ressources et compétences*. Une entreprise peut ainsi être rachetée pour son expertise en R&D, sa connaissance d'un processus de production ou sa forte pénétration sur un marché.
- La *réduction des coûts* peut également pousser à préférer la croissance externe. Dans les services publics, l'efficience est la raison la plus fréquemment invoquée pour fusionner ou rationaliser des services (suppression de doublons, recherche d'économies d'échelle).
- L'*apprentissage* peut également constituer une motivation. Une entreprise établie peut déjà bénéficier d'une position très favorable sur la courbe d'expérience et présenter une efficience qu'il sera très difficile d'atteindre par croissance interne, car les innovations indispensables et l'apprentissage organisationnel prendraient trop de temps.

Les acquisitions peuvent enfin être fondées sur les *attentes des parties prenantes* les plus influentes :

- Les investisseurs peuvent exiger une *croissance continue* que seules les fusions et acquisitions sont à même d'assurer. Or, cela peut finir par contraindre l'entreprise à se diversifier au-delà de son périmètre de compétence, ce que les marchés financiers finiront par sanctionner par une *décote de holding* (voir la section 6.2.2 dans le chapitre 6). L'acquéreur risque en effet de ne pas suffisamment comprendre sa cible pour lui permettre de s'épanouir et ainsi réduire sa

performance plutôt que de la favoriser. Ce *dilemme entre croissance et cohérence* est particulièrement aigu pour les entreprises de grande taille, pour lesquelles une croissance annuelle de 10 % peut parfois impliquer un surcroît de chiffre d'affaires de plusieurs centaines de millions d'euros, impossible à réaliser par croissance interne dans le cadre de leur périmètre actuel.
- Les motivations de certaines parties prenantes peuvent être plus *spéculatives* que stratégiques, ce qui peut les conduire à favoriser des acquisitions « cosmétiques », susceptibles d'entraîner une hausse rapide mais éphémère du cours de Bourse. Les autres parties prenantes se méfient le plus souvent de ces spéculateurs, car leur cupidité peut détruire la prospérité à long terme.

L'illustration 7.2 montre comment General Electric a réalisé son développement international au travers d'une série d'acquisitions.

Les fusions et acquisitions et la performance financière

La plupart des recherches montrent qu'une vaste majorité des fusions et acquisitions dégradent la performance financière, voire plongent l'entreprise dans de très sérieuses difficultés[10]. Plus de 70 % des fusions et acquisitions se traduisent par une réduction de valeur pour les actionnaires des deux organisations. De manière assez surprenante, la perte est souvent plus importante pour les actionnaires de l'acquéreur que pour ceux de la cible, qui réalisent généralement une plus-value lors de l'offre publique d'achat, en particulier si elle est hostile. De même, les managers de la cible réussissent parfois mieux à préserver leur position que ceux de l'acquéreur, essentiellement du fait que la posture de résistant est plus facile à adopter ouvertement que celle d'envahisseur. Pour les acquéreurs, l'erreur la plus courante est de payer trop cher, ce qui peut parfois être encouragé par les banques d'affaires, rémunérées en pourcentage de la transaction. De fait, beaucoup d'organisations préfèrent acheter – lorsque c'est possible – des marques ou des technologies plutôt qu'une entreprise dans sa totalité. Même lorsqu'une opération de fusion ou acquisition réussit, il faut parfois un temps considérable pour que l'acquéreur retire un avantage financier de sa croissance externe. Enfin, de nombreux travaux confirment l'importance de facteurs non économiques dans le succès des opérations de fusions et acquisitions.

Les conditions de succès des fusions et acquisitions[11]

La manière de gérer une opération de fusion ou d'acquisition dépend fortement de l'orientation stratégique retenue. Quoi qu'il en soit, plusieurs problèmes doivent absolument être résolus[12] :

- L'acquéreur peut se révéler incapable d'*améliorer la performance* de ses cibles (nous avons déjà évoqué ce point dans le chapitre 6). Il convient de prendre des décisions claires au niveau de la direction générale, mais également d'impliquer rapidement les responsables opérationnels afin que l'incertitude et la confusion ne les écartent pas de leurs tâches de création de valeur (par exemple le service à la clientèle).
- L'*incapacité à intégrer la cible* dans les activités de son acquéreur peut faire que les synergies espérées – qui motivent souvent les acquisitions – ne sont pas obtenues. Il convient inévitablement de s'interroger sur le remplacement éventuel de certains des dirigeants de la cible.

Illustration 7.2

General Electric se branche sur l'Europe

Des acquisitions peuvent-elles permettre d'internationaliser rapidement une organisation qui dispose déjà d'une position dominante sur son marché d'origine ?

En octobre 2003, Jeff Immelt, le président-directeur général de General Electric (GE) annonça le rachat, pour 8 milliards d'euros, de Amersham, une entreprise britannique spécialisée dans l'imagerie médicale. Avec un chiffre d'affaires annuel d'environ 1,5 milliard d'euros, Amersham commercialisait notamment des marqueurs chimiques utilisés en radiographie. GE réalisait déjà quelque 10 milliards de dollars de chiffre d'affaires dans l'équipement médical, en particulier depuis le rachat du Finlandais Instrumentarium en 2002, pour 2 milliards de dollars (une opération d'ailleurs finalisée la veille de l'annonce de l'acquisition de Amersham).

Avec un chiffre d'affaires total de 152 milliards de dollars en 2004 (et un profit de 16,6 milliards), GE était un gigantesque conglomérat, présent tout à la fois dans les moteurs d'avions, les services financiers, les locomotives, les ampoules électriques, l'électroménager, les médias ou les plastiques. Sa capitalisation boursière, la première au monde, dépassait les 400 milliards de dollars. Le groupe était déjà fortement implanté en Europe, avec une présence qui datait des années 1930. Au Royaume-Uni, son troisième marché après les États-Unis et le Japon, GE employait 15 000 personnes et réalisait un chiffre d'affaires annuel de 5 milliards de dollars. Cependant, Jeff Immelt souhaitait s'étendre plus vite en Europe qu'aux États-Unis. Une section du rapport annuel de GE s'intitulait ainsi « petits là où nous devrions être grands ». De fait, les parts de marché de GE en Europe étaient inférieures de moitié à ce qu'elles étaient aux États-Unis. Par ailleurs, l'élargissement de l'Union européenne et sa convergence réglementaire offraient de nouvelles opportunités d'expansion.

GE souhaitait investir avant tout dans les industries les plus attractives, d'où son intérêt pour les équipements médicaux. Avant de devenir P-DG de GE, Jeff Immelt avait d'ailleurs été le directeur de sa division médicale. Il estimait que la rentabilité de cette activité était largement supérieure à celle des divisions plus matures du groupe, comme l'électroménager ou l'éclairage. Pour s'emparer de Amersham, GE n'avait donc pas hésité à surenchérir par rapport à d'autres acquéreurs pressentis, comme Siemens, Abbot, Roche, Philips ou Johnson & Johnson, et avait offert un prix d'achat par action supérieur de 10 % aux estimations des analystes. Il s'agissait notamment de garantir une croissance continue du chiffre d'affaires de GE en dépit d'une économie américaine ralentie. À plus longue échéance, la logique consistait à profiter de l'émergence de thérapies fondées sur la compréhension génétique des maladies (voir l'illustration 2.4 dans le chapitre 2). Afin de sceller ce rapprochement, le directeur général de Amersham avait été nommé au conseil d'administration de GE avec le titre de vice-président.

En dehors de son activité médicale, GE avait procédé à d'autres acquisitions en Europe depuis le début des années 2000, comme la division finance d'entreprises de ABB en 2002 (2,3 milliards de dollars), la filiale de crédit à la consommation de Abbey National en 2003 (1,28 milliard d'euros), sans compter une partie des activités américaines de Vivendi Universal (3,8 milliards de dollars), fusionnées avec sa chaîne de télévision NBC. Début 2005, suite au rapprochement de Sagem et de Snecma, GE avait annoncé son intention d'acquérir au moins 5 % du nouveau groupe (Snecma était l'un de ses partenaires de longue date dans la fabrication des moteurs d'Airbus).

Quoiqu'il en soit, pour arriver à réaliser proportionnellement le même volume d'activité en Europe qu'aux États-Unis, GE devait encore trouver un surplus de chiffre d'affaires de 25 milliards de dollars, soit l'équivalent de 30 acquisitions du type Amersham. Peut-être pour symboliser cette ambition, les traditionnels éclairages de Noël 2004 sur les Champs-Élysées à Paris furent sponsorisés par GE.

Sources : adapté du *Sunday Times*, 12 octobre 2003 ; lexpansion.com.

Questions

1. Pourquoi est-ce que GE a choisi de se développer en Europe ?
2. En vous référant à la section 7.3.2, expliquez les avantages et les inconvénients du développement de marché par acquisitions.
3. Comment est-ce que GE pourrait éviter ces inconvénients ?

- Lorsque la motivation de l'opération était l'*apprentissage organisationnel*, il peut être difficile d'identifier quelles connaissances doivent être transférées. Les managers de la cible eux-mêmes peuvent être indécis sur les raisons de leur succès (ou de leur échec).
- L'échec des fusions et acquisitions résulte très souvent d'*incompatibilités culturelles*, qui sont encore plus problématiques dans le cadre des fusions transfrontalières[13] (voir l'illustration 4.7 dans le chapitre 4). Ce choc culturel peut être particulièrement violent lorsque les modèles économiques et les routines des deux organisations sont trop différents.

7.3.3 La collaboration : alliances et partenariats[14]

*La **collaboration** désigne la situation dans laquelle deux organisations ou plus partagent des ressources et des activités afin de poursuivre une stratégie*

La **collaboration** désigne la situation dans laquelle deux organisations ou plus partagent des ressources et des activités afin de poursuivre une stratégie. La collaboration peut prendre deux formes : les *alliances* (lorsque les organisations sont concurrentes) et les *partenariats* (lorsqu'elles ne le sont pas). Le développement des collaborations a connu une popularité croissante depuis le début des années 1980. En effet, les organisations ne sont pas toujours capables de faire face à un environnement de plus en plus complexe et global à partir de leurs seules ressources et compétences internes[15]. Elles cherchent à obtenir des matières premières, des savoir-faire, de l'innovation, des financements ou des accès à des marchés, mais préfèrent pour cela établir des collaborations plutôt que d'envisager des développements spécifiques. Beaucoup d'entreprises reposent sur des alliances ou des partenariats pour réaliser jusqu'à 25 % de leur activité, et les 500 plus grosses entreprises mondiales participent chacune en moyenne à 60 alliances[16]. Pour autant, environ la moitié des opérations de collaboration échouent. Les alliances et partenariats varient considérablement en termes de forme et de complexité, du simple partenariat entre un producteur et un distributeur jusqu'aux alliances entre de multiples concurrents dans le but de proposer des solutions élaborées[17].

Il est possible de distinguer les types de collaborations selon leur *nature* (alliances ou partenariats) et selon la *forme* qu'elles prennent (licences, franchises, coentreprises, consortiums, etc.).

Les alliances

*Une **alliance** est une collaboration entre deux organisations concurrentes*

Une **alliance** est une collaboration entre deux organisations concurrentes. Des concurrents peuvent être tentés de collaborer pour plusieurs raisons[18], qui mènent à identifier deux grands types d'alliances, les alliances *complémentaires* (qui reposent sur la combinaison des chaînes de valeur) et les alliances *additives* (qui reposent sur des effets d'échelle)[19] :

- Les *alliances complémentaires* (également appelées *alliances dissymétriques*) correspondent à la situation dans laquelle deux concurrents ou plus décident de collaborer afin de bénéficier de leurs ressources et compétences respectives. Au long de la chaîne de valeur, un des alliés peut avoir développé une expertise supérieure sur certains maillons mais réciproquement être moins compétent sur d'autres. L'alliance complémentaire consiste donc à échanger des pôles d'excellence et à assurer un apprentissage commun en s'appuyant sur l'expertise de chacun.

On peut citer notamment le cas de l'alliance entre les deux constructeurs automobiles Renault et Matra, qui a donné naissance à l'Espace et plus largement au concept du monospace. Matra a conçu le véhicule, qui était assemblé dans son usine de Romorantin dans le centre de la France, notamment grâce à ses compétences dans le domaine des carrosseries en matériaux composites. Réciproquement, Renault a apporté ses moteurs, divers composants mécaniques, son réseau de distribution et sa marque. Au total, les trois premières générations d'Espace (de 1984 à 2002) ont résulté d'apports complémentaires de la part des deux alliés.
Un autre cas d'alliance complémentaire est constitué par les multiples accords conclus entre les grandes compagnies aériennes (SkyTeam, One World ou Star Alliance), qui mettent en commun leurs réseaux de correspondances et d'escales, généralement développés sur des zones géographiques distinctes.

- Les *alliances additives* (également appelées *alliances supplémentaires* ou encore *pseudo-concentrations*) consistent à cumuler les forces de plusieurs organisations – notamment en termes de part de marché – de manière à atteindre une visibilité et une crédibilité permettant de renforcer les chances de succès d'un projet. Elles concernent des organisations qui souhaitent additionner leurs ressources et compétences afin de dépasser un seuil de rentabilité ou une taille critique.
  Parmi les cas d'alliances additives, on peut citer le consortium européen Airbus. Chacun de ses membres serait capable de concevoir, produire et commercialiser un avion sans recourir à une alliance, mais en participant au projet commun, il s'assure une progression plus rapide le long de la courbe d'expérience, un pouvoir de négociation supérieur auprès des fournisseurs et des débouchés plus larges auprès des compagnies aériennes. On peut également évoquer l'alliance entre PSA Peugeot Citroën et Fiat, qui ont produit et commercialisé un monospace commun, appelé 807 chez Peugeot, C8 chez Citroën, Ulysse chez Fiat et Phedra chez Lancia. Distribué sous quatre marques, ce véhicule a bénéficié d'une part de marché supérieure permettant de rentabiliser certains outillages industriels tels que les presses à emboutir les éléments de carrosserie en tôle. Le même raisonnement a été suivi par Ford et le groupe Volkswagen, qui produisent également un monospace commun, le Sharan/Galaxy/Alhambra.
  Par ailleurs, les alliances additives sont utilisées pour imposer des normes industrielles, notamment dans l'électronique grand public. Étant donné qu'une norme a d'autant plus de chances de s'imposer qu'elle bénéficie dès son apparition d'une diffusion importante (voir la section 5.4.3 sur le verrouillage des marchés dans le chapitre 5), un standard qui rassemble plusieurs concurrents est plus à même de connaître le succès. On peut citer l'alliance entre Sony, Philips, Toshiba, Matsushita, Mitsubishi, Hitachi, JVC, Time Warner et Thomson pour imposer le DVD en 1995.

Les partenariats

*Un **partenariat** est une collaboration entre des organisations qui ne sont pas concurrentes*

Si une alliance est une collaboration entre concurrents, à l'inverse, un **partenariat** est une collaboration entre des organisations qui ne sont *pas* concurrentes. Deux cas de figure peuvent se présenter :

- Les *partenariats d'impartition*[20] désignent les collaborations entre des organisations qui entretiennent des relations de client/fournisseur. Le fournisseur

s'assure ainsi d'un débouché commercial et le client peut obtenir une offre adaptée à ses besoins.

La participation de certaines compagnies aériennes à la conception des avions de ligne relève des partenariats d'impartition, à l'image de Singapore Airlines, qui s'est associé à Airbus sur le projet du A380. De même, le constructeur de microprocesseurs Intel finance les deux tiers des campagnes publicitaires des fabricants de micro-ordinateurs qui utilisent son slogan « Intel Inside ».

- Les *partenariats symbiotiques* sont des collaborations entre des organisations qui non seulement ne sont pas concurrentes (c'est la définition d'un partenariat) mais qui de plus n'entretiennent aucune relation de client/fournisseur. Si les causes de ces accords peuvent être multiples, il s'agit généralement d'exploiter conjointement une clientèle ou une ressource.

  On peut évoquer les partenariats entre Disney, McDonald's et Nestlé : les enfants poussent leurs parents à manger chez McDonald's ou à acheter des produits Nestlé pour retrouver les personnages des films Disney, ou réciproquement ils insistent pour aller au cinéma afin de voir le film dont leur restaurant ou leurs céréales font la promotion. Dans un autre ordre d'idée, la chaîne de restaurants Hippopotamus et le constructeur automobile Citroën ont partagé les frais d'installation sur l'avenue des Champs-Élysées à Paris en ouvrant le Hippo Citroën, un restaurant qui est aussi un hall d'exposition de voitures.

Les formes d'alliances et partenariats

En dehors de ces différences de *nature* entre alliances et partenariats, il existe de multiples *formes* de collaboration entre organisations (voir le schéma 7.3). Certaines relations sont très formalisées et incluent notamment des prises de participations croisées ou la création d'organisations communes, alors que d'autres restent très lâches, au point d'éviter toute contractualisation :

- Les *coentreprises* – ou *joint ventures* – correspondent à la situation dans laquelle les organisations restent indépendantes mais possèdent conjointement une structure juridique créée pour la circonstance. Cette solution a notamment été privilégiée dans les collaborations entre des entreprises occidentales et leurs homologues chinoises. Les Occidentaux apportent des technologies, de l'expertise managériale et des financements alors que les Chinois fournissent la main-d'œuvre et l'accès aux marchés locaux. Les *consortiums* impliquent généralement deux organisations ou plus dans une forme de coentreprise focalisée sur un projet particulier. Cela inclut notamment les grands projets d'ingénierie ou de génie civil comme Eurotunnel, Airbus ou Arianespace. Il est également possible d'établir des consortiums entre des organisations du secteur public, par exemple dans les infrastructures de transport (gestion partagée de certaines lignes du RER parisien entre la RATP et la SNCF).
- À l'autre extrême, les *réseaux* sont des arrangements dans lesquels deux organisations ou plus collaborent de manière informelle, grâce à la confiance réciproque et à la conviction partagée de leur intérêt commun. Les réseaux peuvent être pérennes et procurer à leurs membres de considérables avantages. Nous reviendrons en détail sur cette forme d'organisation dans le chapitre 9 (voir la section 9.4.3). À l'origine, les alliances complémentaires entre les compagnies aériennes permettant à un voyageur de passer d'une compagnie à l'autre avec

Schéma 7.3 **Formes des alliances et partenariats**

Critères de choix	Forme de la relation : **Commerciale** • Réseaux • Alliances opportunistes	**Contractuelle** • Licences • Franchise • Sous-traitance	**Patrimoniale** • Consortiums • Coentreprises
Marché • Vitesse d'évolution	Changements rapides	→	Changements lents
Ressources • Gestion des actifs • Actifs engagés • Risque de perdre les actifs au profit de l'allié	Gérés séparément par chaque allié Construits à partir des actifs des alliés Risque élevé	→ → →	Gérés conjointement Spécifiques à l'alliance Risque faible
Objectifs • Répartir le risque financier • Climat politique	Maintient le risque Climat défavorable	→ →	Dilue le risque Climat favorable

un même billet – du type SkyTeam – étaient peu formalisées. Ce n'est que dans une deuxième phase qu'elles ont évolué vers des configurations plus formelles impliquant des participations croisées, essentiellement pour des raisons de marketing. Les *alliances opportunistes* résultent également de projets spécifiques et restent peu formalisées. Elles correspondent plus à des relations commerciales qu'à des arrangements contractuels.

- Il existe beaucoup de situations intermédiaires. On peut citer le cas de la *franchise*, dont l'exemple le plus connu est certainement McDonald's. Le franchisé se concentre sur certaines activités comme la production, la distribution ou la vente, alors que le franchiseur est responsable de la publicité, du marketing et de la formation. Les accords de *licence* sont courants dans les industries à fort contenu scientifique, dans lesquelles le droit de fabriquer un produit breveté est accordé en échange du versement d'une commission. Dans le cas de la *sous-traitance*, une entreprise délègue un service ou une partie d'un processus à un prestataire externe. Dans les services publics, c'est de plus en plus souvent le cas pour le nettoyage, le gardiennage ou les systèmes d'information, sous-traités à des entreprises privées. Tous ces arrangements intermédiaires sont de nature contractuelle et n'impliquent généralement pas de participations croisées.
- Une question importante pour beaucoup de services publics est l'implication des clients et des usagers dans la *coproduction*[21] du service. Cette implication existe depuis longtemps en matière fiscale, avec la délégation auprès des

employeurs – voire des contribuables eux-mêmes – du calcul et de la collecte d'une partie des impôts. Dans d'autres domaines, grâce aux technologies de l'information, il est désormais possible d'impliquer les usagers dans la personnalisation du service, y compris en dehors du secteur public. Beaucoup de sites de vente sur Internet tentent de dépasser la personnalisation du produit ou du service (qui implique une connaissance préalable des besoins de l'utilisateur) pour aboutir à une approche de *sur-mesure de masse* ou *mass-customization*[22] dans laquelle le client lui-même conçoit l'offre en ligne, grâce à la modularité et aux multiples options offertes. Le succès de Dell (voir l'illustration 1.1 dans le chapitre 1) repose largement sur cette approche.

Les facteurs influençant les formes d'alliances et partenariats

Le schéma 7.3 présente les facteurs qui peuvent influencer les formes d'alliances et partenariats :

- La *vitesse d'évolution du marché* peut imposer des mouvements stratégiques rapides. Une alliance opportuniste peut alors se révéler préférable à une coentreprise, qui nécessite généralement plus de temps.
- La *capacité à gérer les ressources* doit également être prise en compte. Si une stratégie nécessite des ressources distinctes, dédiées spécifiquement au projet, une coentreprise sera plus appropriée. À l'inverse, les stratégies qui peuvent s'appuyer sur les ressources existantes des partenaires encouragent plutôt le recours à une structure contractuelle.
- Dans certains cas, ce sont les *attentes des parties prenantes* qui poussent à choisir un développement au travers d'alliances et partenariats. Certaines parties prenantes peuvent ainsi encourager une collaboration afin de réduire leur risque financier. De même, du fait de la pression politique dont ils font l'objet, beaucoup de services publics nécessitent ou encouragent les alliances et les partenariats, le plus souvent avec des organisations privées[23].

Les conditions de succès des alliances et partenariats[24]

Même si les organisations peuvent rechercher les avantages présentés ci-dessus, il n'est pas toujours facile de faire fonctionner une collaboration. Le succès des alliances dépend de la manière dont elles sont gérées et encouragées par les parties impliquées. Les points suivants sont particulièrement importants :

- Une *ambition stratégique claire* et une *implication des dirigeants* sont essentielles car les alliances et partenariats nécessitent la construction et le maintien de toute une gamme de relations, à tous les niveaux de l'organisation. Ces rapprochements peuvent provoquer des tensions culturelles que seuls les dirigeants sont susceptibles de surmonter.
- La *compatibilité* au niveau opérationnel doit permettre de construire des relations interpersonnelles pérennes qui ne se limitent pas aux dirigeants. Dans les alliances internationales, cela implique de transcender les différences culturelles nationales (voir l'illustration 4.7 dans le chapitre 4).
- La définition et l'obtention d'un certain *niveau de performance*. Cela nécessite la volonté d'échanger des informations sur la performance respective des partenaires. Cela inclut des objectifs, des *structures de gouvernement* et des *arrangements*

organisationnels explicites, en particulier en ce qui concerne les fonctions transversales communes aux alliés. Il est nécessaire cependant de garder l'alliance *simple* et *flexible*, plutôt que de spécifier trop précisément ses modalités.
- La *confiance* est certainement le plus important des critères de réussite et une cause majeure d'échec si elle est absente. Cependant, la confiance dépend de deux séries de facteurs distincts. Elle peut tout d'abord reposer sur les *ressources* mises en jeu, dans le sens où chaque partenaire est confiant dans le fait que les autres possèdent les ressources et compétences nécessaires à leur contribution au projet. La confiance repose également sur le *rôle* tenu par chacun des partenaires : chacun des alliés a-t-il confiance dans les motivations des autres ? Ces rôles sont-ils compatibles en termes d'attitude, d'intégrité, d'ouverture, de discrétion et d'engagement ?

7.4 Les critères de réussite d'une stratégie

Cette section explique pourquoi certaines stratégies réussissent mieux que d'autres. Pour cela, nous allons introduire des **critères de réussite** au travers desquels la probabilité de succès des options stratégiques peut être évaluée[25]. Il existe trois principaux critères de réussite d'une stratégie :

*Les **critères de réussite** permettent d'évaluer la probabilité de succès d'une option stratégique*

- La *pertinence* concerne la cohérence d'une stratégie avec la situation dans laquelle l'organisation évolue, c'est-à-dire avec le diagnostic stratégique que nous avons présenté dans la partie 1.
- L'*acceptabilité* concerne la performance attendue d'une stratégie (notamment en termes de *gain* ou de *risque*) et sa cohérence avec les *attentes des parties prenantes*.
- La *faisabilité* concerne la capacité d'une stratégie à être effectivement déployée. L'évaluation de la faisabilité d'une stratégie nécessite de mesurer en détail – souvent de manière *quantitative* – la capacité stratégique mobilisable.

Nous allons à présent examiner en détail chacun de ces critères.

7.4.1 La pertinence

La **pertinence** désigne l'adéquation entre une stratégie et les conclusions du diagnostic stratégique de l'organisation, ce qui nous ramène à la partie 1 de cet ouvrage. Afin d'évaluer la pertinence d'une stratégie, il convient de déterminer dans quelle mesure celle-ci correspond aux tendances et aux évolutions futures de l'*environnement*, exploite la *capacité stratégique* de l'organisation et répond aux *attentes des parties prenantes*. Chacun de ces facteurs est également pris en compte par les deux autres critères de succès. La pertinence peut être considérée comme la logique intrinsèque d'une stratégie, comme sa cohérence par rapport à la position stratégique de l'organisation. Les outils et méthodes présentés dans les chapitres 2, 3 et 4 peuvent donc aider à évaluer la pertinence, comme le montre le schéma 7.4.

*La **pertinence** désigne l'adéquation entre une stratégie et les conclusions du diagnostic stratégique de l'organisation*

Dans les discussions sur les orientations et les modalités de développement stratégique des sections 7.2 et 7.3 ci-dessus, nous avons non seulement expliqué quelles options sont envisageables, mais également pour quelles raisons certaines peuvent se révéler préférables. Les différents exemples utilisés dans ces sections peuvent donc permettre d'illustrer en quoi une stratégie peut être considérée comme pertinente, notamment du point de vue de l'environnement, de la capacité stratégique et des

Schéma 7.4 **Évaluer la pertinence grâce aux outils du diagnostic stratégique**

Outil ou concept	Schémas et illustrations	Permet de comprendre	Exemples de stratégies concernées
PESTEL	Sch. 2.2 Illust. 2.1	Opportunités de croissance, risques de déclin, évolution de la structure de l'industrie	Convergence de deux industries Intégration verticale
Scénarios	Illust. 2.3	Niveau d'incertitude et de risque	Nécessité de parer aux imprévus
5(+1) forces	Sch. 2.5 et 2.7 Illust. 2.6 et 2.7	Forces concurrentielles	Développement de barrières à l'entrée
Groupes stratégiques	Illust. 2.8	Attractivité de certains groupes Barrières à la mobilité Créneaux stratégiques	Besoin de se repositionner sur un groupe plus attractif
Compétences fondamentales	Sch. 3.2	Niveaux seuils de performance Fondements de l'avantage concurrentiel	Éliminer des faiblesses Exploiter des forces
Chaîne de valeur	Sch. 3.6 et 3.7	Opportunités d'intégration verticale ou d'externalisation	Réaliser une intégration verticale (par exemple par fusion ou alliance)
Cartographie des parties prenantes	Sch. 4.5 Illust. 4.4(a) et (b)	Acceptabilité des stratégies Pouvoir et intérêt	Déterminer comment les parties prenantes seront affectées et comment gérer cette situation politique
Tissu culturel	Sch. 4.11 et 4.2, Illust. 4.8	Acceptabilité effective Impact sur la faisabilité	Gérer un choc culturel en cas de fusion ou d'alliance

attentes des parties prenantes. Le schéma 7.5 résume ces différents points et propose une liste de contrôle des raisons pour lesquelles certaines orientations ou modalités de développement peuvent être considérées comme pertinentes.

Dans la section 7.2.5, nous avons introduit la matrice TOWS, qui est un outil permettant d'identifier des options stratégiques à partir d'une analyse SWOT. Il est également possible d'utiliser cette matrice afin d'évaluer la pertinence des options stratégiques en vérifiant dans quelle mesure elles sont cohérentes avec les conclusions du diagnostic stratégique.

Il est également important de comprendre pourquoi certaines stratégies peuvent ne pas être pertinentes (afin d'éviter que les managers envisagent de les déployer) :

- Une stratégie est biaisée si elle ne répond pas aux trois composantes du diagnostic de l'organisation (environnement, capacité, attentes). La volonté de saisir à tout prix des opportunités de marché sans détenir les compétences requises, l'incapacité à identifier les besoins de développement de produits ou encore la

Schéma 7.5 **Quelques exemples de pertinence**

Option stratégique	Cette option est pertinente en termes de…		
	Environnement	Capacité stratégique	Objectifs
Orientations			
Consolidation	Retrait d'un marché déclinant Vente d'actifs (spéculation) Maintien de la part de marché	Consolidation grâce à l'innovation et l'investissement	Meilleur gain à risque faible en utilisant les stratégies actuelles
Pénétration de marché	Gagner des parts de marché	Exploiter des ressources et compétences supérieures	
Développement de produits	Utiliser la connaissance des besoins des clients	Exploiter la R&D	Meilleur gain à risque moyen en exploitant les forces actuelles et la connaissance du marché
Développement de marchés	Marchés actuels saturés Nouvelles opportunités géographiques, de clients ou de besoins	Exploiter les produits actuels	
Diversification	Marché actuel saturé ou déclinant	Exploiter les compétences fondamentales sur de nouveaux marchés	Meilleur gain à haut risque en exploitant les actifs au maximum
Méthodes			
Croissance interne	Premier entrant Pas d'alliés ou de cibles disponibles	Apprentissage et développement de compétences Étalement des coûts	Facilité culturelle et politique
Fusions et acquisitions	Vitesse Offre et demande PER des actions	Acquisition de compétences Économies d'échelle	Croissance ou augmentation du cours d'action Risque de choc culturel
Alliances et partenariats	Vitesse Définition d'un standard	Compétences complémentaires Transfert de connaissances	Nécessaire pour s'implanter Dilution du risque À la mode

poursuite d'une stratégie contre l'avis de parties prenantes influentes constituent de bons exemples.

- Certaines des options stratégiques envisageables peuvent être plus pertinentes que d'autres. La pertinence s'évalue donc en termes relatifs et non absolus. Certains outils et techniques peuvent se révéler particulièrement utiles dans cette optique (voir le schéma 7.6) :
  – Le *classement* des options stratégiques par rapport à des facteurs clés obtenus grâce au diagnostic stratégique. L'illustration 7.3 fournit un exemple détaillé.

Schéma 7.6 **Évaluer la pertinence relative des options stratégiques**

Méthode	Principe
Classement	• Les options sont évaluées par rapport à une série de facteurs clés concernant l'environnement, les ressources et les attentes de parties prenantes • Un score (et un classement) est établi pour chaque option
Arbres de décision	• Les options sont progressivement éliminées au fur et à mesure de l'introduction de nouveaux critères
Planification par scénarios	• Les options sont confrontées à différents scénarios futurs

– Les *arbres de décision*, qui permettent également d'évaluer les options stratégiques au regard d'une liste de facteurs (décrits dans le schéma 7.4). Les options les plus pertinentes émergent progressivement, au fur et à mesure de l'introduction de contraintes successives concernant par exemple la croissance, l'investissement ou le périmètre d'activité (voir l'illustration 7.4).

– Les *scénarios*, qui permettent de vérifier l'adéquation de certaines options avec une série de situations futures probables. Cette approche est particulièrement utile lorsque le degré d'incertitude est élevé, comme nous l'avons souligné dans la section 2.2.4 (voir l'illustration 2.3). Les options pertinentes sont celles qui restent cohérentes avec plusieurs scénarios, donc *a priori* celles qui sont les plus ouvertes.

- Une stratégie n'est pas pertinente si elle n'est pas *intrinsèquement cohérente*. La *stratégie générique* retenue (prix, différenciation ou focalisation), les *orientations* (développement de produits ou de marchés) et les *modalités de développement* (croissance interne, croissance externe, collaboration) doivent être cohérentes les unes avec les autres. Une stratégie ne peut pas réussir si ces trois éléments ne constituent pas un ensemble harmonieux. Or, au cours du temps, les stratégies finissent nécessairement par évoluer – ne serait-ce que de manière incrémentale –, provoquant des incohérences entre ces trois éléments, ce qui peut entraîner un déclin de la performance.

Supposons un fabricant de biens durables qui envisage une *stratégie de prix* (la trajectoire 2 sur l'horloge stratégique du schéma 5.3 dans le chapitre 5) en cherchant à accroître sa part de marché locale (*pénétration de marché*), de manière à bénéficier d'économies d'échelle afin de repousser la menace d'importations à bas prix. Pour cela, la modalité retenue est l'*acquisition* de concurrents plus petits. Cette stratégie fonctionne bien jusqu'à ce qu'il ne reste plus aucune cible à acquérir, alors que la menace des importations reste très présente. Il est alors nécessaire de modifier la modalité de développement, pour passer à des efforts internes permettant de reconquérir les clients perdus et de rationaliser les différents outils de production hérités des multiples acquisitions. La recherche de la cohérence entre les éléments de la stratégie constitue donc un effort continu et non un processus ponctuel et définitif.

Illustration 7.3

Le classement des options : La Poterie Périgourdine

Le classement consiste à confronter les options stratégiques aux résultats d'une analyse SWOT.

Au milieu des années 2000, comme beaucoup d'autres fabriques traditionnelles, La Poterie Périgourdine, une entreprise familiale bicentenaire implantée à Sarlat en Dordogne, était confrontée à la pression concurrentielle croissante de produits très bon marché importés de pays à bas coût de main-d'œuvre. La direction envisageait de lancer des produits haut de gamme, ciblés sur les riches consommateurs soucieux d'authenticité. L'exercice de classement ci-dessous fut effectué à cette occasion.

Les résultats de ce classement étaient intéressants à plus d'un titre. Tout d'abord, ils mettaient en lumière la nécessité de refuser le statu quo. Deuxièmement, les stratégies de rupture – comme l'intégration vers la distribution ou la diversification – apparaissaient peu pertinentes. Elles ne résolvaient pas les problèmes de l'activité principale, ne correspondaient pas aux ressources et compétences de La Poterie Périgourdine et n'étaient pas cohérentes avec sa culture. Les seules options envisageables concernaient donc des stratégies d'évolution, comme on pouvait s'y attendre dans le cas d'une entreprise fière de ses origines et de son patrimoine. Il s'agissait donc essentiellement de choisir entre des investissements significatifs permettant soit de réduire fortement les coûts de production afin de concurrencer les importations (options 2 et 5), soit de lancer des produits à forte valeur destinés aux segments de marché les plus fortunés (option 4). L'entreprise choisit finalement cette dernière option, avec un certain succès.

Source : adapté de la série *Troubleshooter*, BBC.

Questions

1. L'option 4 a-t-elle été classée au-dessus des autres parce que :
   (a) Elle a le plus grand nombre de +
   (b) Elle a le moins grand nombre de –
   (c) Elle a la meilleure répartition de + et de –
   (d) D'autres raisons
   Justifiez votre choix.
2. Établissez la liste des principales forces et faiblesses d'une démarche de classement de ce type.

	Facteurs issus de l'analyse SWOT						
Options Stratégiques	**Actionnaires familiaux**	**Autres investisseurs**	**Importations à bas prix**	**Manque de compétences marketing**	**Faible mécanisation**	**Goût des clients**	**Classement**
1. Ne rien faire	+	?	–	?	–	–	C
2. Consolider (investir, mécanisation)	+	–	+	?	+	?	B
3. Conquête de marchés étrangers	–	–	–	–	–	?	C
4. Lancer des produits haut de gamme	+	+	+	–	?	+	A
5. Lancer une gamme de produits banalisés pour hôtels et restaurants	+	+	+	?	–	?	B
6. Ouvrir des magasins	–	–	?	–	?	?	C
7. Se diversifier	–	–	?	?	?	+	C

+ = favorable ; – = défavorable ; ? = incertain ou hors de propos A = préférable ; B = possible ; C = inadapté

Illustration 7.4

L'arbre de décision stratégique d'un cabinet d'experts comptables

Les arbres de décision permettent d'évaluer les options stratégiques par éliminations successives.

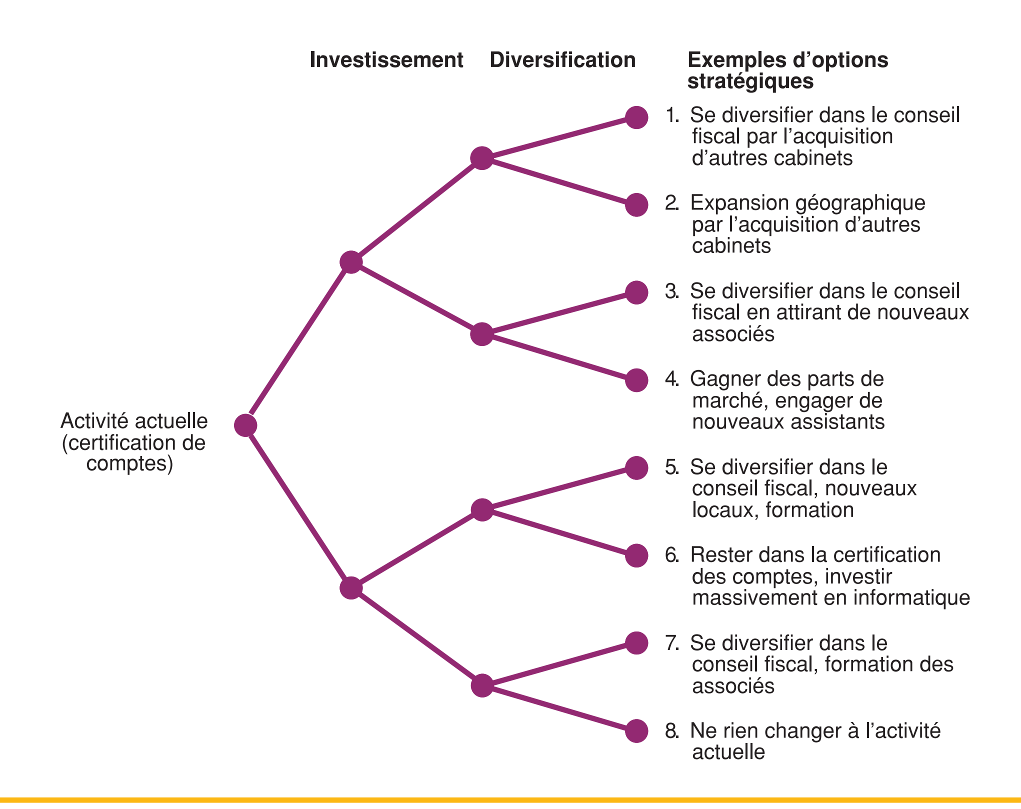
Un cabinet d'experts comptables qui réalisait l'essentiel de ses honoraires par de la certification de comptes vit son activité décliner significativement. Une série de nouvelles stratégies fut donc envisagée. En utilisant un arbre de décision stratégique, il fut possible d'éliminer une série d'options en les confrontant à quelques critères clés que tous les développements futurs devaient nécessairement inclure, tels que la croissance, l'investissement (acquisition de nouveaux locaux, informatisation, acquisition d'autres cabinets) et la diversification (vers le conseil fiscal, qui présentait des synergies avec la certification des comptes).

L'analyse de l'arbre de décision révéla que si les associés du cabinet souhaitent privilégier la croissance, les options 1 à 4 étaient préférables aux options 5 à 8. Dans une seconde étape, il apparut que le besoin de limiter le montant des investissements favorisait les options 3 et 4 par rapport aux options 1 et 2.

Les associés avaient bien conscience des limites de cette méthode, en particulier du fait que les choix à chaque embranchement étaient généralement trop simplistes. Répondre *oui* ou *non* à la diversification excluait l'ensemble des options existant entre ces deux extrêmes, comme la modification de la démarche de certification des comptes (qui était une variante importante par rapport aux options 6 ou 8). Pour autant, cet arbre de décision constituait une bonne base de réflexion pour le filtrage des options stratégiques.

Questions

1. Inversez la séquence des trois paramètres afin de considérer tout d'abord la diversification, puis l'investissement et enfin la croissance. Obtenez-vous les mêmes options ?
2. Ajoutez un quatrième paramètre à l'arbre de décision : le développement par croissance interne ou par acquisitions. Quelles sont les seize options que vous obtenez ?



7.4.2 L'acceptabilité

L'**acceptabilité** désigne la performance attendue d'une stratégie. Cette performance peut être évaluée selon trois dimensions : les gains, le risque et les réactions des parties prenantes. Le schéma 7.7 résume quelques-unes des techniques d'analyse de l'acceptabilité et souligne leurs principales limites. Il est fortement conseillé d'utiliser plusieurs de ces approches lorsqu'on souhaite obtenir une représentation pertinente de l'acceptabilité d'une stratégie.

*L'**acceptabilité** désigne la performance attendue d'une stratégie*

Schéma 7.7 Évaluer l'acceptabilité des options stratégiques

Technique	Utilisée pour évaluer	Exemples	Limites
Gains Analyses de rentabilité	Rentabilité financière des projets investissements	Rentabilité du capital Délai de retour sur investissement Valeur actuelle nette	Applicable à des projets distincts Uniquement pour des gains et des coûts tangibles
Analyse coût bénéfice	Coûts et bénéfices globaux (tangibles et intangibles)	Grands projets d'infrastructure	Difficultés de quantification
Options réelles	Séquence de décisions	Analyse des options réelles	Quantification
Analyse de la valeur actionnariale	Impact de nouvelles stratégies sur la valeur pour l'actionnaire	Fusions et acquisitions	Détails techniques souvent complexes
Risque Projections de ratios financiers	Robustesse de la stratégie	Analyse de point mort	Impact sur le ratio d'endettement et la liquidité
Analyse de sensibilité	Test d'hypothèses, robustesse	Analyse conditionnelle	Teste les facteurs séparément
Réaction des parties prenantes	Dimension politique de la stratégie	Cartographie des parties prenantes Théorie des jeux	Largement qualitatif

L'analyse des gains

Les **gains** sont les bénéfices que les parties prenantes peuvent espérer retirer d'une stratégie. L'évaluation des gains financiers et non financiers qu'il est possible d'obtenir grâce à une option stratégique constitue une mesure essentielle de son acceptabilité, du moins du point de vue de certaines parties prenantes. Il existe plusieurs approches permettant d'analyser ces gains. Cette section se penche

*Les **gains** sont les bénéfices que les parties prenantes peuvent espérer retirer d'une stratégie*

brièvement sur quatre d'entre elles. Il est important de souligner qu'il n'existe pas de standard absolu permettant de définir ce qu'est un gain élevé ou un gain faible. Tout dépend de l'industrie, du pays et des attentes des différentes parties prenantes. D'ailleurs, comme nous le verrons ci-après, l'évaluation des gains – et de la meilleure manière de les obtenir – fait l'objet d'un débat.

Les analyses de rentabilité[26]

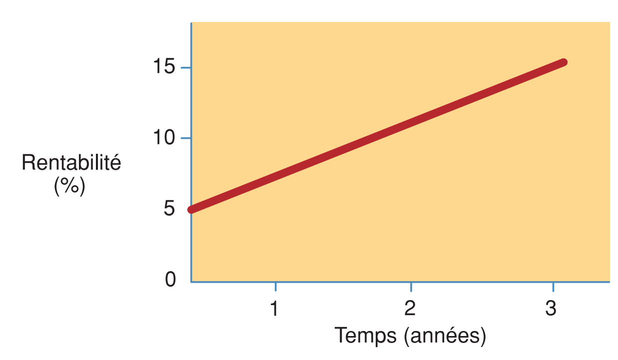
Les outils financiers classiques sont très fréquemment utilisés pour évaluer l'acceptabilité des options stratégiques. Les trois techniques les plus courantes sont les suivantes (voir le schéma 7.8) :

- Le calcul de la *rentabilité du capital employé* consiste à évaluer le taux de retour sur le capital investi dans une stratégie donnée. Dans le schéma 7.8(a), le taux de retour est de 15 % à la troisième année.
- Le *délai de retour sur investissement* est utilisé lorsqu'il est nécessaire d'investir fortement pour financer une stratégie nouvelle. Dans le schéma 7.8(b), le délai de retour est obtenu en déterminant le moment où le flux cumulé de liquidités devient nul (trois ans et demi dans l'exemple).

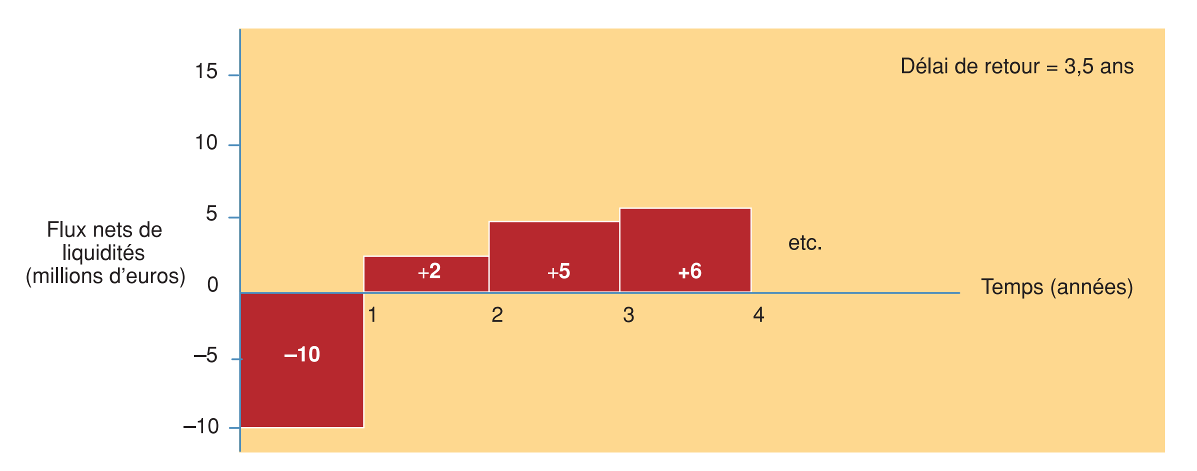
  Il s'agit alors de décider si ce délai est acceptable et si l'organisation est disposée à patienter pendant cette durée avant de rentabiliser son investissement. La réponse varie notamment d'une industrie à l'autre. Dans les grands travaux d'infrastructure publique (ponts, tunnels, etc.), un délai de retour de soixante ans est tout à fait acceptable.
- L'analyse de la *valeur actuelle nette* (VAN), qui découle de la précédente, est certainement la technique d'évaluation d'investissement la plus courante. Une fois que les flux nets de liquidités (gains moins dépenses) ont été évalués pour chaque année (voir le schéma 7.8(c)), ils sont actualisés afin de refléter le fait que les fonds générés plus tôt ont une valeur actuelle supérieure à celle des gains ou des dépenses plus tardives. Sur le schéma, le taux d'actualisation de 10 % représente la rémunération attendue des liquidités investies dans le projet. Par exemple, le flux net de l'année 3, qui s'élève à 5 millions d'euros, est ramené à 4,13 millions (soit 5 divisé par 1 plus 10 % exposant 2) et celui de l'année 7, c'est-à-dire 2 millions, à 1,13 million (soit 2 divisé par 1 plus 10 % exposant 6). La valeur actuelle nette du projet est alors calculée en additionnant les flux nets de liquidités actualisés (après impôts), pour toute la durée prévue. La VAN est particulièrement utile lorsqu'on compare les mérites financiers respectifs de plusieurs stratégies qui présentent des profils de dépenses et de gains très différents.

Même si ces techniques financières peuvent être utiles à l'évaluation des options stratégiques, il est important de rappeler que certaines de leurs hypothèses implicites limitent fortement leur utilisation. En aucun cas elles ne sauraient être utilisées comme unique moyen d'analyse de l'acceptabilité d'une stratégie, et l'analyste ne doit pas être mystifié par l'apparente rigueur méthodologique de ces outils. Ces méthodes ont été développées pour motiver des décisions d'investissement. Elles se concentrent donc sur l'évaluation de *projets d'investissement* spécifiques, pour lesquels les coûts et les flux de liquidités sont aisément prévisibles. Or, ces conditions ne sont pas nécessairement vérifiées dans le cas des développements stratégiques.

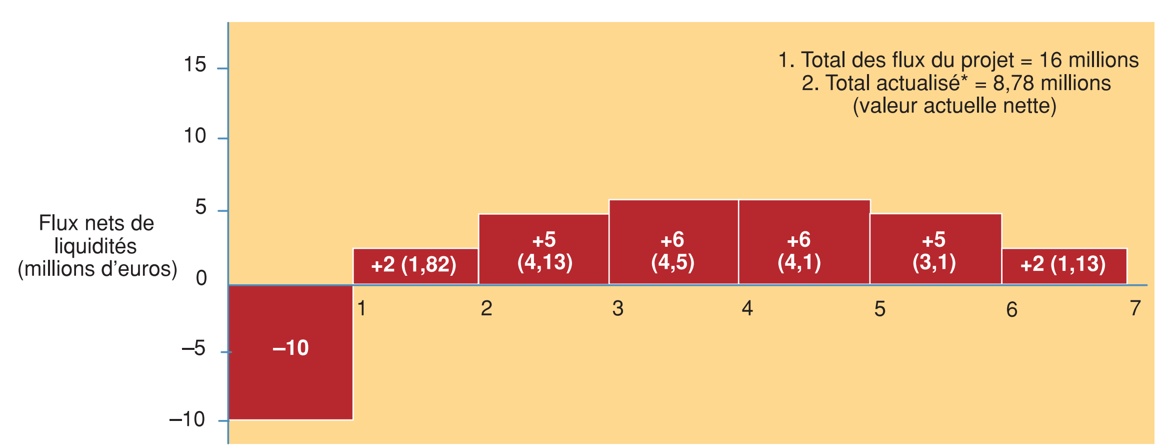
Schéma 7.8 L'évaluation de la rentabilité des options stratégiques



(a) Rentabilité du capital employé



(b) Délai de retour sur investissement



* en utilisant un taux d'actualisation de 10 %.
Les nombres entre parenthèses sont actualisés

(c) Valeur actuelle nette (VAN)

La manière précise dont une stratégie va fonctionner – tout comme l'évaluation de ses coûts et de ses gains – devient apparente au fur et à mesure qu'elle est déployée, mais certainement pas *a priori*, lorsque la décision d'investissement est prise. De plus, dans la plupart des cas, les développements stratégiques ne sont pas aisément dissociables de l'activité quotidienne, ce qui empêche d'isoler précisément leurs coûts et leurs gains.

Par ailleurs, les évaluations financières ont tendance à se focaliser sur des coûts *tangibles* et des gains directs et *mesurables* et ne prennent pas en compte les répercussions générales d'une stratégie. Ainsi, le lancement d'un nouveau produit peut sembler déficitaire en tant que projet isolé, mais peut se révéler stratégiquement légitime s'il permet de renforcer la crédibilité d'une gamme complète aux yeux des clients. À l'inverse, le coût intangible de la perte de la cohérence stratégique d'une organisation qui multiplie les nouveaux projets est facilement sous-estimé par une approche strictement financière. C'est très certainement une des raisons qui a provoqué la chute de Jean-Marie Messier – un ancien banquier d'affaires – lorsqu'il était à la tête de Vivendi Universal.

Afin de pallier ces défauts, d'autres techniques d'analyse des gains ont été développées.

L'analyse coût bénéfice[27]

Dans de nombreuses situations, l'analyse de la rentabilité donne une vision trop étroite du gain obtenu grâce à une stratégie, en particulier lorsque les répercussions indirectes sont importantes (impact sur l'environnement, sur l'image de marque, sur la réputation, sur la culture interne, sur la motivation, etc.). C'est notamment le cas pour les grands projets d'infrastructure publique, comme l'implantation d'un aéroport ou d'un réseau d'égouts (voir l'illustration 7.5), ou pour les organisations impliquées dans des programmes d'innovation à long terme (comme l'industrie pharmaceutique ou aérospatiale). L'*analyse coût bénéfice* consiste à donner une valeur monétaire à tous les coûts et tous les bénéfices liés à une option stratégique, y compris les répercussions tangibles et intangibles sur les individus et sur d'autres organisations.

Même si la valorisation monétaire est souvent difficile en pratique, l'analyse coût bénéfice constitue une approche intéressante, à condition de bien comprendre ses limites. Son principal avantage consiste à forcer les individus à expliciter les différents facteurs susceptibles d'influencer les choix stratégiques. Même en cas de divergence sur la valeur qui doit être donnée à un coût ou à un bénéfice, cette analyse permet au moins de définir un cadre commun de réflexion à partir duquel les décideurs peuvent comparer les mérites respectifs des différents arguments.

L'approche par la théorie des options[28]

Les trois approches précédentes supposent un certain degré de clarté sur les orientations et les résultats des options stratégiques. Cela peut convenir dans les organisations matures en croissance limitée, mais dans un grand nombre de cas, le coût et le bénéfice d'une stratégie ne deviennent clairs qu'au moment de sa mise en œuvre. Dans ces conditions, l'approche traditionnelle par la valeur actuelle nette risque de dévaluer un projet du fait qu'elle ne prend pas en compte le surcroît de valeur généré par la flexibilité dans la prise de décision.

Illustration 7.5

Un projet de réseau d'égouts

Les investissements en infrastructures – comme un réseau d'égouts – nécessitent souvent de prendre en compte les coûts et bénéfices indirects associés au projet.

Une compagnie de distribution d'eau détenant le monopole de l'alimentation et de l'évacuation en eau courante dans une agglomération de cinquante mille habitants devait investir dans de nouveaux réseaux d'égouts afin de répondre à une réglementation de plus en plus contraignante. Pour évaluer divers projets, elle utilisa une analyse coût bénéfice. Les chiffres ci-dessous proviennent d'une analyse réelle.

Bénéfices

Les bénéfices résultaient essentiellement d'une moindre utilisation des rivières comme déversoirs. Il existait également des bénéfices économiques liés à la construction des égouts. Les bénéfices suivants sont quantifiés dans le tableau :

- Bénéfice multiplicateur pour l'économie locale lié aux dépenses supplémentaires des individus employés par le projet.
- Bénéfice associé lié aux achats à des entreprises locales, y compris l'effet multiplicateur de ces dépenses.
- Réduction du risque d'inondation due au débordement ou à l'effondrement des vieux égouts. La probabilité d'inondation pouvait être quantifiée à l'aide d'un historique et le coût des dégâts par un recensement détaillé des terrains inondables.
- Réduction des fermetures des rues pour cause d'inondation et de réparation des vieux égouts. Des statistiques sur le coût des retards pour les usagers, la mesure du trafic sur les artères concernées et la fréquence des fermetures dans le passé pouvaient être utilisées pour quantifier les économies.
- L'accroissement de la valeur d'agrément des rivières (par exemple pour la plaisance et la pêche) pouvait être mesuré en interrogeant les usagers ou en comparant avec les effets sur la demande constatés dans des situations analogues.
- L'augmentation de la valeur foncière et immobilière pouvait être mesurée en interrogeant des agences spécialisées et là encore en comparaison avec des situations analogues.

Coût / Bénéfice	Millions	Millions
Bénéfices		
Multiplicateur et associés		0,9
Prévention des inondations		2,5
Moins d'entrave à la circulation		7,2
Agrément des rivières		4,6
Valeur des terrains		23,6
Accroissement du nombre de visiteurs		4,0
Total des bénéfices		42,8
Coûts		
Coûts de construction	18,2	
Moins coût de main-d'œuvre	(4,7)	
Coût d'opportunité	(13,5)	
Valeur actuelle nette des bénéfices nets (VAN)	**29,3**	
Taux interne de rentabilité réelle (TIR)	**15 %**	

Remarque : les montants sont actualisés à un taux réel de 5 % sur 40 ans.

- L'accroissement du nombre de visiteurs dans les installations de bord de rivière grâce à la réduction de la pollution.

Coût de construction

Il s'agissait du coût total moins celui de la main-d'œuvre non qualifiée. En effet, l'utilisation d'une main-d'œuvre non qualifiée n'était pas une charge pour l'économie locale et son coût devait être déduit afin de parvenir au coût d'opportunité.

Bénéfice net

Une fois les coûts et les bénéfices quantifiés, des techniques classiques d'actualisation pouvaient être utilisées pour calculer la valeur actuelle nette du projet. Ensuite, l'analyse pouvait être poursuivie comme pour un projet classique.

Source : G. Owen, Policy Research Centre, Sheffield Business School.

Questions

1. La liste des bénéfices vous paraît-elle pertinente ?
2. Est-il facile d'attribuer une valeur monétaire à chacun de ces bénéfices ?

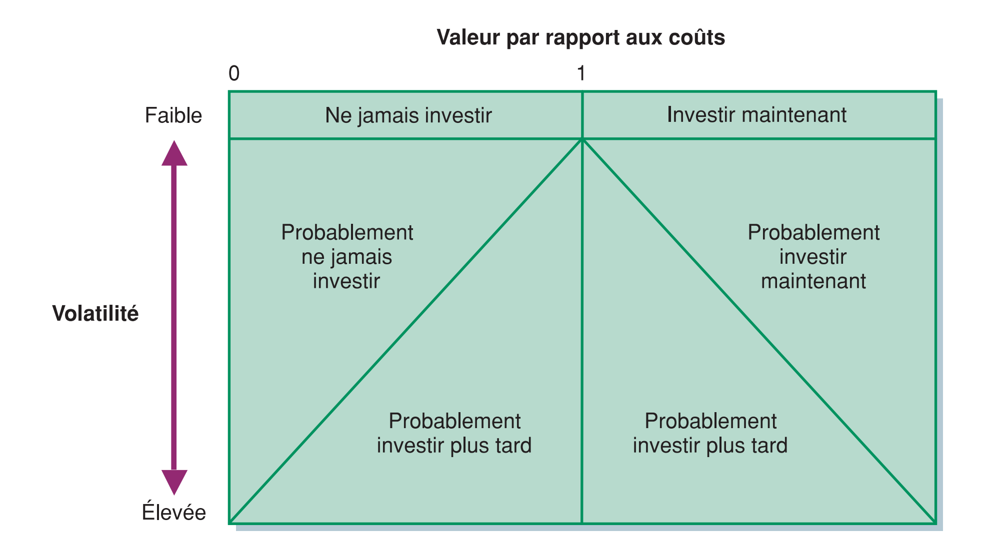
Luehrman[29] affirme que ce surcroît de valeur est lié au fait que : « L'exécution d'une stratégie implique presque toujours une série de décisions. Certaines actions sont menées immédiatement, alors que d'autres sont volontairement différées [...]. La stratégie fixe le cadre au sein duquel les décisions futures seront prises, mais dans le même temps elle laisse la possibilité d'apprendre grâce aux résultats déjà obtenus et d'infléchir les décisions en conséquence. » La flexibilité peut donc être utilisée pour étendre, restreindre, réorienter, différer, accélérer ou arrêter un projet. Cela implique que la stratégie doit être considérée comme une série d'*options réelles*, c'est-à-dire de choix d'orientation effectués à un certain moment dans le temps, au fur et à mesure que la stratégie prend forme à partir des choix passés. L'avantage de cette approche est qu'elle permet de mieux comprendre le gain et le risque stratégique et financier en examinant séparément chaque étape (ou option) lorsqu'elle advient. Par exemple, la valeur générée par le fait d'investir dans une technologie pouvant servir de plate-forme pour plusieurs futurs produits ou procédés peut être incertaine au départ. Cependant, au fur et à mesure que le projet se développe, ses directions futures (voire sa fin anticipée) deviennent de plus en plus claires. Cette approche est particulièrement utile dans le cas de vastes projets de R&D (voir la section 9.5.4 dans le chapitre 9). Le degré de volatilité propre à une stratégie évolue au cours du temps, du fait de son déploiement (de la réalisation des options passées). La démarche stratégique et l'évaluation financière sont ainsi réunies de manière bien plus proche que dans les autres modèles. La théorie des options combine la rigidité de la valeur actuelle nette avec des approches plus intuitives (comme les scénarios).

Le schéma 7.9 montre qu'un degré élevé de volatilité peut avoir deux effets. Il peut pousser tout d'abord à différer les décisions le plus longtemps possible car par la suite les gains potentiels peuvent être plus facilement évalués, jusqu'à éventuellement rendre viables des stratégies apparemment défavorables (ce qui correspond à la catégorie « Probablement investir plus tard » sur le schéma). Cette analyse permet de se prononcer sur l'opportunité de mener à bien une stratégie et notamment sur le fait qu'elle doive être déployée immédiatement ou au contraire différée à une date ultérieure.

L'analyse de la valeur actionnariale[30]

Au cours des années 1980, de nombreux spécialistes ont tenté de pallier les limitations des analyses financières classiques, notamment du fait que les indicateurs comptables traditionnels – comme le profit opérationnel – ne prennent pas du tout en compte le coût du capital. Ces lacunes peuvent en effet tromper les managers sur la création ou la destruction de performance économique et déboucher sur des représentations faussées de l'acceptabilité des options stratégiques. Par ailleurs, il s'agissait également de rappeler que la responsabilité fondamentale des dirigeants d'entreprise – en tout cas d'un point de vue légal – devait être la défense des intérêts des actionnaires. Dans le même temps, les vagues d'OPA ont poussé les acquéreurs et leurs cibles à reconsidérer la manière dont les stratégies pouvaient leur être profitables. L'ensemble de ces facteurs a débouché sur ce qu'il est convenu d'appeler l'*analyse de la valeur actionnariale*, devenue dans les années 1990 le *management de la valeur actionnariale* (voir la section 9.4.1 dans le chapitre 9).

Schéma 7.9 **L'analyse des options réelles**



Source : adapté de T.A. Luehrman, « Strategy as a porfolio of real options », *Harvard Business Review*, septembre octobre 1998, p. 3.

Il convient tout d'abord d'insister sur le fait que le mot *valeur* n'a pas le même sens selon qu'il s'applique aux clients (c'est alors le prix qu'ils sont disposés à payer pour une offre) ou aux actionnaires (c'est le surcroît de profit qu'ils peuvent réaliser grâce à leur investissement). Cette polysémie est indiscutablement source de confusions. De manière générale, on peut estimer qu'en stratégie, la valeur désigne bien le prix que les clients considèrent comme légitime (d'où la notion de chaîne de valeur, qui permet de pratiquer des prix supérieurs aux coûts et donc de générer des bénéfices). À l'inverse, en finance, la valeur désigne l'augmentation du profit des actionnaires. De fait, l'analyse de la valeur actionnariale procède d'un point de vue plus financier que stratégique. Elle repose sur l'idée centrale que les entreprises doivent être gérées avec pour objectif spécifique de maximiser la valeur pour les actionnaires. Même si l'exclusivité de cet objectif est idéologiquement contestable (une entreprise a par définition pour objectif la génération de profit, mais les modalités de partage de ce profit relèvent du débat politique, pas de la stratégie), force est de constater qu'il n'existait pas de méthode permettant aux managers de s'assurer que leurs décisions quotidiennes contribuaient bien à la création de valeur pour les actionnaires. Un certain nombre de grandes entreprises, parmi lesquelles Coca-Cola, Lufthansa, Total, Reuters, Lafarge ou Cadbury-Schweppes, se sont faites les apôtres de cette approche de maximisation de la valeur actionnariale.

Une des mesures de la valeur actionnariale les plus couramment utilisées est la *rentabilité totale pour l'actionnaire* ou *Total Shareholder Return* (TSR), qui

correspond à l'augmentation du prix de l'action au cours d'une année, plus les dividendes par action versés la même année, le tout divisé par le prix de l'action au début de l'année. Les entreprises qui utilisent le management de la valeur actionnariale se fixent des objectifs de performance à partir de cette mesure (par exemple dégager un TSR de 20 % chaque année ou bien obtenir un TSR figurant dans le quartile supérieur au sein d'un groupe d'entreprises de référence, ou encore doubler la valeur de l'entreprise en quatre ans). Ces entreprises utilisent également le TSR pour rétribuer les managers – en général les dirigeants – lorsque la performance correspond aux objectifs affichés. Utilisé de manière intelligente, le TSR peut permettre d'assurer la cohérence des objectifs des managers avec ceux des actionnaires.

Même si l'analyse de la valeur actionnariale a permis de pallier certaines des insuffisances des analyses financières traditionnelles, elle ne supprime pas pour autant les incertitudes inhérentes à l'évaluation des choix stratégiques. On lui a également reproché de privilégier les gains à court terme[31]. Pour autant, l'idée de valoriser les stratégies peut permettre de donner plus de réalisme et de clarté à des options souvent trop vagues. Nous reviendrons sur le lien entre stratégie et finance dans la section 9.4.

Le risque

*Le **risque** désigne la probabilité et les conséquences de l'échec d'une stratégie*

Le gain estimé d'une stratégie constitue une mesure importante de son acceptabilité. Cependant, il est tout aussi nécessaire d'évaluer le risque que l'organisation encourt lorsqu'elle choisit de déployer une stratégie. Le **risque** désigne la probabilité et les conséquences de l'échec d'une stratégie. Ce risque peut être particulièrement élevé pour les organisations qui mettent en œuvre des programmes d'innovation à long terme ou qui sont confrontées à un environnement particulièrement incertain, sachant qu'un risque peut être considéré à la fois comme une opportunité ou une menace. De plus en plus d'analystes tentent d'évaluer formellement les risques dans les projets d'investissements, en particulier des risques non financiers tels que les « risques pour l'image de marque » ou les « risques de laisser passer une opportunité ». Cette approche a été particulièrement développée par certains services publics et par les entreprises en butte à des angoisses collectives majeures, par exemple les groupes agroalimentaires confrontés aux organismes génétiquement modifiés[32]. La réalisation d'un diagnostic stratégique constitue un préalable indispensable à une évaluation du risque, mais il est également nécessaire d'être capable de gérer ce risque. Les différentes techniques présentées ci-après permettent d'évaluer les risques associés aux choix stratégiques.

Les ratios financiers[33]

Même si l'évaluation du risque ne doit pas se limiter à des considérations financières, les ratios financiers restent cependant extrêmement utiles. L'impact d'une option stratégique sur les principaux ratios financiers peut donner une bonne estimation du risque. Au niveau le plus général, le risque dépend notamment de l'évolution de la *structure du capital* de l'entreprise : des options qui impliquent un accroissement des emprunts à long terme détériorent le ratio d'endettement et donc accroissent le risque financier.

À un niveau plus détaillé, on peut s'intéresser à l'impact de chacune des options stratégiques sur la *liquidité* de l'organisation. Une petite entreprise recherchant une forte croissance peut ainsi être tentée de financer son développement en retardant le paiement de ses fournisseurs et en utilisant largement les découverts bancaires, ce qui accroît très fortement son risque financier. La survie de l'entreprise dépend alors de la probabilité que les fournisseurs ou les banquiers exigent d'être payés avant que la croissance ne devienne effective. Ce risque doit impérativement être soupesé avec la plus grande attention.

L'analyse de sensibilité[34]

L'analyse de sensibilité est quelquefois appelée *analyse conditionnelle*. Étant donné qu'elle consiste à répondre à des questions du type « que se passerait-il si… ? », elle permet de mettre en doute chacune des hypothèses qui sous-tendent une option stratégique. Son objectif consiste notamment à définir quelle est la sensibilité de la performance prévisible (par exemple la rentabilité) par rapport à chacune de ces hypothèses. Une stratégie peut ainsi reposer sur l'hypothèse que le marché va connaître une croissance de 5 % par an ou que l'entreprise ne va pas être confrontée à une grève dans l'année qui suit ou que des équipements coûteux pourront être utilisés à 90 % de leur capacité. L'analyse de sensibilité consiste à déterminer quel serait l'effet sur la performance si jamais la demande ne croissait que de 1 % ou si au contraire elle augmentait de 10 %. La stratégie envisagée serait-elle toujours appropriée dans ces deux cas extrêmes ? Un processus semblable peut être déroulé pour les autres hypothèses. Cette technique aide les managers à construire une représentation fidèle des risques associés à chacune des stratégies et à définir le degré de confiance que l'on peut raisonnablement associer à chaque décision. L'illustration 7.6 montre comment on peut l'utiliser dans le cadre de l'évaluation de la stratégie.

Les réactions des parties prenantes

Dans le chapitre 4, nous avons montré qu'afin d'analyser le contexte politique et d'établir des priorités, il est possible d'établir une *cartographie des parties prenantes* (voir le schéma 4.5). Par définition, ce type de cartographie n'est utile que dans le cadre de l'analyse d'options stratégiques spécifiques. On peut donc y recourir pour anticiper les réactions probables des parties prenantes à une nouvelle stratégie, pour envisager la possibilité de gérer ces réactions et donc pour déterminer l'acceptabilité d'une stratégie.

Les réactions des parties prenantes peuvent être cruciales dans de nombreuses situations :

- Une nouvelle stratégie peut nécessiter une *augmentation de capital*, ce qui peut déclencher l'hostilité de certains actionnaires, soucieux d'éviter une dilution de leur pouvoir.
- Une opération de *fusion* avec une autre organisation ou la décision d'établir des relations commerciales avec certains pays peut être inacceptable pour les syndicats, l'État ou certains clients.
- La mise en place d'un site de vente sur Internet peut provoquer le contournement d'un *réseau de distribution* traditionnel (par exemple des grossistes), qui

Illustration 7.6

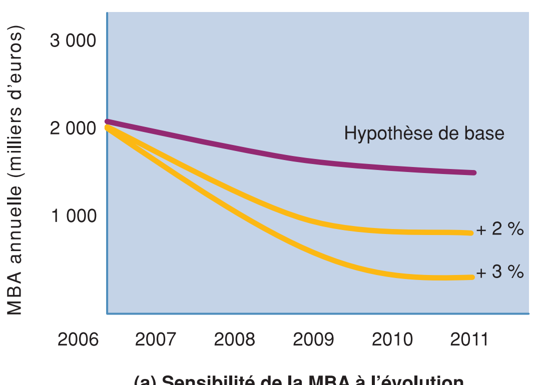
L'analyse de sensibilité

L'analyse de sensibilité permet d'évaluer dans quelle mesure le succès d'une stratégie dépend des hypothèses qui la sous-tendent.

En 2005, la Compagnie Rhodanienne de Chimie était une entreprise qui proposait un seul produit sur un marché mature et relativement stable. Elle souhaitait utiliser cette position établie en tant que vache à lait afin de générer la marge brute d'autofinancement (MBA) nécessaire au lancement d'un nouveau produit lié à son activité actuelle. Des estimations avaient montré que pour rendre possible ce projet il était nécessaire de disposer entre 2006 et 2011 d'une MBA de 4 millions d'euros (à la valeur de 2005).

Même si la performance attendue de l'entreprise sur cette période était une MBA de 9,5 millions d'euros (*hypothèse de base*), les dirigeants souhaitaient évaluer l'impact de trois facteurs clés :

- La possibilité d'une augmentation des *coûts de production* (main-d'œuvre, frais généraux, matières), qui pouvait s'élever à 3 % par an.
- La *capacité de production*, qui pouvait être réduite de 25 % du fait d'équipements vieillissants et d'un climat social incertain.
- Les *niveaux de prix*, qui du fait de la menace de survenue d'un nouveau concurrent pouvaient diminuer de 3 % par an.



(a) Sensibilité de la MBA à l'évolution des coûts de production

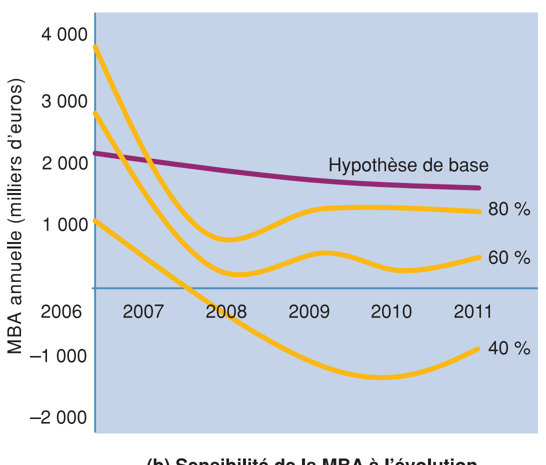
Il fut décidé d'utiliser une analyse de sensibilité pour évaluer l'impact possible de chacun de ces facteurs sur la capacité de l'entreprise à générer 4 millions d'euros de MBA. Les résultats sont présentés sur les graphiques.

À partir de cette analyse, les dirigeants conclurent que l'objectif de 4 millions serait atteint avec une capacité de production minimale de 60 %, ce qui semblait tout à fait envisageable. L'augmentation des coûts de production de 3 % par an n'empêchait pas l'entreprise d'atteindre son objectif avant 2011. En revanche, une baisse des prix de 3 % créait un manque à gagner de 2 millions d'euros.

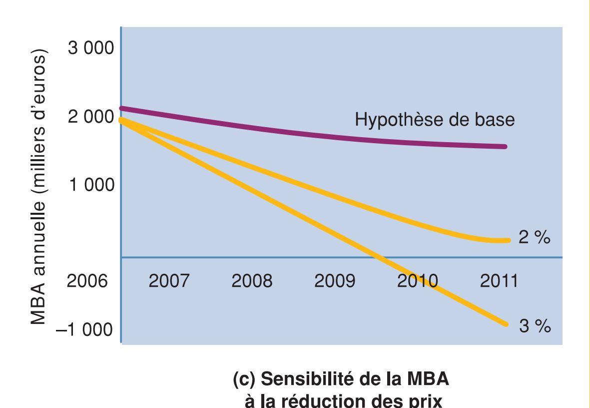
peut être tenté de prendre des mesures de rétorsion à l'encontre des autres activités de l'organisation.

- La volonté de gagner des parts de marché sur un marché stagnant peut mettre fin au statu quo et provoquer des réactions agressives de la part des concurrents, notamment le déclenchement d'une guerre des prix, avec des conséquences néfastes pour toutes les parties en présence.

Étant donné que la réaction probable des concurrents à une stratégie constitue un aspect important de l'évaluation de son acceptabilité, la *théorie des jeux* peut se révéler particulièrement utile, puisqu'elle permet d'anticiper la réaction d'acteurs placés dans une situation d'interdépendance (voir la section 5.7 dans le chapitre 5). Dans plusieurs pays d'Europe, l'attribution des licences de téléphonie mobile 3G au début des années 2000 s'est effectuée grâce à un système d'enchères. À cette occasion, les gouvernements et les opérateurs ont utilisé la théorie des jeux pour orienter leurs décisions. Ce sont les gouvernements qui l'ont emporté, puisque l'attribution de ces licences a rapporté par exemple 33 milliards d'euros rien qu'au Royaume-Uni.



(b) Sensibilité de la MBA à l'évolution de l'utilisation des machines



(c) Sensibilité de la MBA à la réduction des prix

La direction déduisit de tout cela que le facteur clé de succès de l'opération était la capacité de l'entreprise à préserver son niveau de prix en cas de survenue du nouvel entrant. Elle décida donc de déployer une politique marketing agressive afin de décourager les entrants potentiels.

Source : les calculs du test de sensibilité utilisent les programmes informatiques employés dans le cas *Doman* par P.H. Jones (Sheffield Business School).

Questions

Que doit faire l'entreprise si sa politique de marketing ne réussit pas à empêcher l'érosion des prix :

(a) Accroître son volume de ventes et l'utilisation de sa capacité de production ?

(b) Réduire ses coûts de production unitaires ?

(c) Autre chose ?

7.4.3 La faisabilité

La **faisabilité** consiste à déterminer si l'organisation possède les ressources et compétences nécessaires au déploiement d'une stratégie. On peut utiliser pour cela plusieurs techniques d'analyse.

*La **faisabilité** consiste à déterminer si l'organisation possède les ressources et compétences nécessaires au déploiement d'une stratégie*

La faisabilité financière

L'évaluation de la faisabilité financière peut reposer sur une *prévision des flux de financement*. Comme on peut le constater dans l'illustration 7.7, cette analyse cherche à déterminer les fonds nécessaires au déploiement d'une stratégie et à identifier leur provenance.

Il convient de bien garder à l'esprit que l'analyse des flux de financement est une technique de prévision : elle est donc soumise aux difficultés, aux limites et aux erreurs inhérentes à ce type de méthode. Pour autant, elle permet de montrer rapidement si la stratégie proposée est réaliste d'un point de vue financier. Il est généralement possible d'introduire les critères d'analyse dans un tableur informatique, ce qui permet de modifier certains paramètres, en particulier la fréquence et

Illustration 7.7

L'analyse des flux de financement : un exemple pratique

L'analyse des flux de financement peut être utilisée pour déterminer si une option stratégique est faisable en termes financiers. Pour cela, il faut prévoir les fonds qui seront requis pour financer la stratégie et définir leur provenance.

Distribulec (un distributeur belge d'appareils électriques) envisageait une stratégie d'expansion qui impliquait l'ouverture de magasins en France. Afin d'évaluer la faisabilité financière de cette stratégie, de déterminer quels fonds seraient nécessaires et d'identifier quelle pourrait être leur provenance, l'entreprise décida de mener une analyse des flux de financement.

Étape 1 : Identification des sources

L'ouverture de nouveaux magasins devait permettre de faire passer le chiffre d'affaires de 30 millions d'euros à 31,65 millions par an dans les trois ans à venir. Cela devait permettre de générer un flux de liquidités de 15 millions sur trois ans (estimation des profits futurs corrigée des dotations aux amortissements ; il s'agissait donc du flux réel de financement pour l'entreprise dans les trois ans à venir).

Étape 2 : Identification des charges

Les nouveaux magasins allaient engendrer une série de coûts. Étant donné que Distribulec avait décidé d'acheter les fonds de commerce plutôt que de les louer, il fallait financer l'achat et la rénovation des magasins, ce qui nécessitait 13,25 millions d'euros. Il fallait également financer l'augmentation du besoin en fonds de roulement (stocks et créances), qui était calculée non pas par une évaluation de la progression de chacun des postes, mais au pro rata de la situation actuelle. Pour réaliser le chiffre d'affaires actuel de 30 millions, un besoin en fonds de roulement de 10 millions était nécessaire. L'augmentation des ventes de 1,65 million devait donc nécessiter un accroissement de 0,55 million du besoin en fonds de roulement. De même, le surcroît d'impôts était estimé à 1,2 million et celui des dividendes à 0,5 million.

Étape 3 : Identification et financement des besoins

Ces calculs faisaient apparaître un besoin de 0,5 million qu'il convenait de financer. Il était possible d'émettre de nouvelles actions, mais les dirigeants préféraient contracter un emprunt à court terme pour un montant de 0,65 million. Cet emprunt à 7,5 % par an imposait le versement de 0,15 million d'intérêts sur les trois ans. Le résultat net du projet était donc un gain de 0,5 million.

Source : Sara Martin, Cranfield School of Management.

Questions

1. Quelles sont les étapes de cette évaluation pour lesquelles le risque d'erreur est le plus élevé ?
2. Étant donné votre réponse à la question 1, comment l'analyse devrait-elle être présentée aux décideurs ?
3. Comment cette incertitude pourrait-elle influencer la phase de déploiement de la stratégie ?

Produits	Euros	Charges	Euros
Flux de liquidités	15 000 000	Investissement	13 250 000
		Fonds de roulement	550 000
		Impôts	1 200 000
		Dividendes	500 000
Sous-total	15 000 000	Sous-total	15 500 000

Remarque : La différence entre produits et charges fait apparaître un besoin de 500 000 euros

le montant des flux de financement requis. Le problème du financement des développements stratégiques constitue une interface essentielle entre la stratégie et la finance, qui sera examinée plus en détail dans la section 9.4.

La faisabilité financière peut également être évaluée grâce à une *analyse du seuil de rentabilité*[35], qui est une technique simple et largement répandue. Puisqu'elle peut être utilisée pour évaluer la pertinence d'objectifs de gain (par exemple un taux de profit prévisionnel), l'analyse du seuil de rentabilité permet également une évaluation de l'acceptabilité. Son principe consiste en effet à évaluer le risque des options stratégiques, en particulier lorsque celles-ci présentent des structures de coût largement différentes.

Le déploiement des ressources[36]

Même si la faisabilité financière est importante, il peut se révéler utile de mesurer plus largement la cohérence entre les options stratégiques et les ressources et compétences détenues par l'organisation. Une stratégie d'expansion géographique peut ainsi être fortement conditionnée par une expertise en marketing et en distribution ou par la disponibilité des fonds permettant de financer l'augmentation des stocks. À l'inverse, une stratégie de développement de nouveaux produits destinés aux clients actuels dépend avant tout des compétences d'ingénierie, de la capacité de l'outil industriel et de la réputation de l'organisation en termes de qualité des nouveaux produits.

Une évaluation du déploiement des ressources peut être utilisée pour se prononcer sur deux aspects (comme le rappelle le schéma 7.10) : tout d'abord dans quelle mesure la capacité stratégique de l'organisation (ressources et compétences) doit évoluer afin d'atteindre le seuil requis par chaque stratégie et ensuite quelles sont les ressources clés et les compétences fondamentales qui doivent être développées afin d'obtenir et de maintenir un avantage concurrentiel. Il s'agit de déterminer si ces évolutions sont crédibles en termes d'échelle, de qualité des ressources et de délais.

Les chapitres 8 à 10 sont consacrés au déploiement de la stratégie. Or, en pratique, c'est au cours de ce déploiement qu'il est effectivement possible de se prononcer sur la faisabilité d'une stratégie. Cela peut conduire à la reformulation, voire à l'abandon de certaines options stratégiques.

Schéma 7.10 Le déploiement des ressources : quelques questions clés

Rester dans la même industrie

- Maîtrisons-nous les compétences nécessaires ?
- Notre niveau de performance est-il suffisant dans tous nos domaines d'activité ?

L'emporter sur la concurrence

- Quelles sont les ressources uniques déjà existantes ?
- Quelles sont les compétences fondamentales déjà maîtrisées ?
- Un meilleur niveau de performance permettrait-il de construire une compétence fondamentale ?
- Quelles sont les nouvelles ressources ou compétences qui pourraient devenir uniques ou fondamentales ?

Résumé

- Les développements stratégiques comprennent trois éléments : la *stratégie générique* (examinée dans le chapitre 5), une *orientation* et une *modalité*. Ces trois éléments doivent être compatibles entre eux.
- Les orientations de développement peuvent être regroupées en quatre principales catégories fondées sur la matrice de Ansoff : le *confortement* (produits actuels sur les marchés actuels), le *développement de produits* (sur les marchés existants), le *développement de marchés* (avec les produits existants) et la *diversification* (au-delà des produits et des marchés actuels). Les *compétences* de l'organisation et les *attentes* de ses parties prenantes peuvent également susciter ou contraindre les orientations de développement. La matrice TOWS peut être utilisée pour identifier les options d'orientation, à partir d'une analyse SWOT qui résume les résultats du diagnostic stratégique de l'organisation.
- Il existe trois *modalités* de développement stratégique :
  - La *croissance interne* a pour principal avantage de s'appuyer sur les compétences organisationnelles et sur l'apprentissage. Cependant, elle peut conduire à surexploiter les ressources et à perdre les avantages de la spécialisation.
  - La *croissance externe* par fusions et acquisitions permet d'acquérir rapidement de nouvelles compétences. Néanmoins, de nombreuses opérations de croissance externe sont des échecs, essentiellement du fait de différences culturelles et de l'incapacité des acquéreurs à comprendre (et à influencer) les activités qu'ils absorbent.
  - La collaboration – au moyen d'*alliances* ou *partenariats* – existe sous de multiples formes. Les collaborations réussies sont celles dans lesquelles la relation mutuelle est gérée et développée de manière positive. La confiance y est également fondamentale.
- Le succès ou l'échec des stratégies peut être évalué grâce à trois *critères de réussite* :
  - La *pertinence* consiste à déterminer si la stratégie est en adéquation avec la situation dans laquelle se trouve l'organisation, c'est-à-dire avec le diagnostic stratégique examiné dans la partie 1. Elle concerne la cohérence de la stratégie.
  - L'*acceptabilité* d'une stratégie dépend de trois facteurs : le *gain* attendu, le niveau de *risque* et la *réaction* prévisible des parties prenantes.
  - La *faisabilité* consiste à déterminer si l'organisation maîtrise les ressources et compétences nécessaires au déploiement de la stratégie. Des indicateurs financiers peuvent aider à effectuer cette évaluation. La faisabilité peut également être réévaluée au fur et à mesure du déploiement de la stratégie, ce qui impose parfois une reformulation des orientations et des modalités de développement.

  Une série d'outils d'analyse permettent d'évaluer les options stratégiques au regard de ces trois critères.

Débat — À qui profitent les fusions ?

Les fusions et acquisitions impliquent des montants exorbitants. Cet argent est-il judicieusement dépensé ?

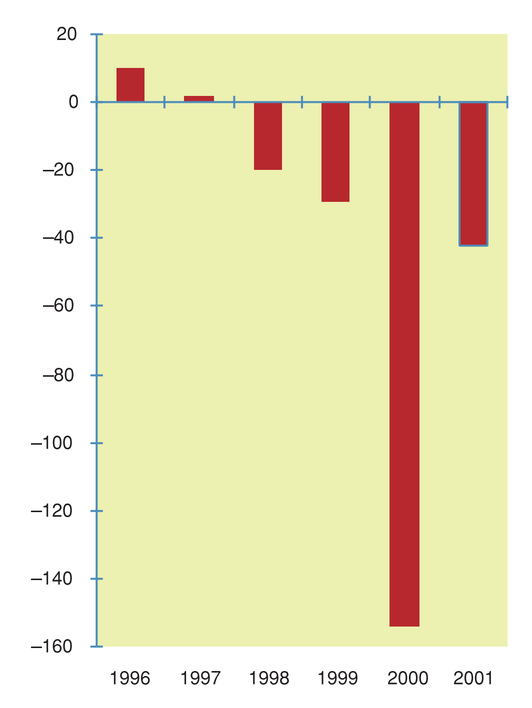
Dans ce chapitre, nous avons montré l'importance des fusions et acquisitions en tant que modalité de développement stratégique, mais nous avons également souligné certaines de leurs limites. Les échecs retentissants ont en effet été nombreux. Lorsqu'en 2001 le groupe de médias Time Warner a fusionné avec le fournisseur d'accès à Internet AOL, la capitalisation boursière de Time Warner s'élevait à 90 milliards de dollars. À peine trois ans plus tard, la valeur des participations de Time Warner dans le nouvel ensemble n'était plus que de 36 milliards, soit une perte de plus de 50 milliards, alors que dans le même temps la valeur des entreprises de médias n'avait baissé en moyenne que de 16 %.

Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, s'est montré particulièrement sceptique à l'égard des fusions et acquisitions, en soulignant qu'une entreprise achetée sur deux est revendue après quelques années[1]. La figure ci-contre montre l'évolution de la capitalisation boursière des entreprises impliquées dans des opérations d'acquisition aux États-Unis entre 1996 et 2001[2]. En 2000, les actionnaires des acquéreurs ont ainsi perdu collectivement plus de 150 milliards de dollars. Les auteurs de cette étude ont calculé que sur la période 1991-2001, chaque fois que 100 dollars ont été dépensés dans une opération d'acquisition, les actionnaires ont perdu plus de 7 dollars.

Selon certains observateurs, ces énormes pertes sont la conséquence du fait que les fusions et acquisitions ne font que servir l'appétit de pouvoir des managers, au détriment de l'intérêt de leurs actionnaires. Si cette interprétation est correcte, il serait judicieux d'encadrer plus strictement les fusions et acquisitions sur un plan légal, afin d'aider les cibles à résister ou à refuser des offres publiques d'achat hostiles. Si les OPA sauvages étaient plus sévèrement réglementées, des milliards de dollars seraient économisés chaque année.

Cependant, cet encadrement présenterait également des inconvénients[3]. Même si les entreprises qui recourent à des acquisitions ne créent généralement pas de valeur pour leurs actionnaires, elles contribuent à améliorer le système économique dans son ensemble :

- La menace d'une OPA hostile force les managers à veiller aux intérêts de leurs actionnaires. En 2004, le câblo-opérateur américain Comcast a ainsi lancé une OPA hostile de 66 milliards de dollars sur le groupe Disney, en soulignant la médiocre performance boursière de son P-DG, Michael Eisner. Cette opération a échoué, mais Michael Eisner a été forcé de revoir sa stratégie.
- Les fusions et acquisitions peuvent efficacement restructurer des firmes ou des industries stagnantes. L'absence de menace d'OPA hostiles a souvent été présentée comme une des causes de l'incapacité de l'économie japonaise à se restructurer depuis le début des années 1990.



Sources :

1. M. Porter, « From competitive advantage to corporate strategy », *Harvard Business Review*, (mai-juin 1987), pp. 43-60.
2. S.B. Moeller, F.P. Schlingman et R.M. Stulz, « Wealth destruction on a massive scale? A study of acquiring firm returns on the recent merger wave ». Cet article peut être téléchargé sur le site www.cob.ohio-state.edu/fin/dice/papers/2003/2003-4.htm
3. « Hostile bids are back again: who should rejoice? », *The Economist*, 21 février 2004.

Question

Choisissez une opération de fusion ou acquisition récente, suivez l'évolution du cours des actions des entreprises impliquées (par exemple grâce au site bourse.lesechos.fr), plusieurs semaines avant et plusieurs semaines après l'annonce de l'opération. Que vous suggèrent ces évolutions sur la pertinence de l'opération ?

Lectures recommandées

- Sur la logique de choix d'une stratégie en fonction de la situation de l'organisation, voir M. Porter, *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, 1986.
- Pour une présentation complète sur les fusions et acquisitions, voir P. Gaughan, *Mergers, Acquisitions and Coporate Restructurings*, 2e édition, Wiley, 2000.
- Sur les alliances et partenariats, on peut consulter P. Dussauge et B. Garette, *Les stratégies d'alliance*, Les Éditions d'Organisation, 1995, ainsi que Y. Doz et G. Hamel, *L'avantage des alliances*, Dunod, 2000.
- Les techniques d'évaluation sont présentées plus en détail dans V. Ambrosini, G. Johnson et K. Scholes (eds.), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.
- Sur l'analyse financière appliquée à l'analyse et à l'évaluation stratégique, voir A.N. Grundy, G. Johnson et K. Scholes, *Exploring Strategic Financial Management*, Prentice Hall, 1998, ainsi que J. Ellis et D. Williams, *Corporate Strategy and Financial Analysis*, Pitman, 1993, et L. Batsch, *Finance et stratégie*, Economica, 1999.

Travaux pratiques

• Signale des exercices d'un niveau plus avancé

1. Envisagez différentes combinaisons d'orientations et de modalités de développement stratégique pour palmOne (voir le cas à la fin du chapitre 5) ou pour une organisation de votre choix.
2. • En vous référant aux sections 7.3.2 et 6.4 (dans le chapitre 6) et en utilisant des exemples de votre choix, commentez l'affirmation selon laquelle « les synergies constituent une motivation pertinente pour les acquisitions ».
3. Rédigez une courte recommandation (un paragraphe) à l'attention d'un directeur général qui vous a demandé un avis sur un développement de son entreprise au travers de fusions et acquisitions. Rédigez une recommandation identique à l'attention des directeurs de deux hôpitaux qui envisagent de fusionner leurs établissements.
4. • « Les alliances stratégiques ne survivront pas à long terme si elles sont uniquement considérées comme une manière de combler un vide dans la gamme de ressources et compétences de l'organisation. » Commentez cette affirmation en relation avec une alliance qui vous est familière.
5. En vous inspirant de l'illustration 7.3, effectuez le classement des options stratégiques pour une organisation de votre choix.
6. • En gardant à l'esprit vos réponses aux questions de l'illustration 7.5 :
   a) Quelle est selon-vous la validité de l'analyse coût bénéfice ?
   b) Comment peut-on l'améliorer ?
7. • En utilisant l'illustration 7.6 comme exemple, déterminez quels sont selon vous les indicateurs les plus importants pour une étude de sensibilité appliquée à palmOne (voir le cas à la fin du chapitre 5) ou à une organisation de votre choix.
8. • En utilisant des exemples tirés de vos réponses aux questions précédentes, commentez l'affirmation selon laquelle « Le choix stratégique est en fin de compte un sujet très subjectif. Il est dangereux de penser que les méthodes analytiques peuvent se substituer à la réalité. » Vous pouvez vous référer aux commentaires figurant à la fin de la partie 2.

Exercices de synthèse

9. Expliquez en quoi les critères de réussite (voir la section 7.4) peuvent différer selon qu'on les applique à une organisation du secteur public ou du secteur privé. Montrez en quoi ces différences sont liées à la nature de l'environnement (voir le chapitre 2) et aux attentes des parties prenantes (voir le chapitre 4).

10. En vous référant au schéma 7.1, choisissez des exemples afin d'expliquer en quoi un développement de marché à l'international nécessite que l'organisation comprenne l'environnement concurrentiel (voir le chapitre 2), modifie sa capacité stratégique (voir le chapitre 3) et définisse de quelle manière elle obtiendra un avantage concurrentiel (voir le chapitre 5). Vous pouvez également vous référer à la section 6.3 du chapitre 6.

Références

1. Ce schéma est une extension de la matrice produits/marchés, élaborée par I. Ansoff et E. McDonnel, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, 1989.
2. Sur l'intérêt de l'exploration de données, voir par exemple B. Gates, *Le travail à la vitesse de la pensée*, Robert Laffont, 1999 ; M. Jambu, *Introduction au data mining*, Eyrolles, 1998 ; C. Carmen et B. Lewis, « A basic primer on data mining », *Information Systems Management*, vol. 19, no. 4 (2002), pp. 56-60 ; J. Hall et P. Owen, « Mining the store », *Journal of Business Strategy*, vol. 22, no. 2 (2001), pp. 24-27.
3. I. Getz et A. Robinson, *Vos idées changent tout !*, Éditions d'Organisation, 2003.
4. Les références sur la diversification figurent dans la section 6.2 du chapitre 6.
5. Pour une présentation détaillée des fusions et acquisitions, voir P. Gaughan, *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*, 2e édition, Wiley, 2000. Sur les aspects pratiques, voir D. Carey, « Making mergers succeed », *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 3 (2000), pp. 145-154.
6. R. Schoenberg et R. Reeves, « What determines acquisition activity within an industry? », *European Management Journal*, vol. 17, no. 1 (1999), pp. 93-98.
7. G. Muller-Stewens, « Catching the right wave », *European Business Forum*, no. 4, hiver 2000, pp. 6-7, présente les principales vagues de fusions et acquisitions sur les cent dernières années. P. Gaughan (référence 5 ci-dessus) décrit les cinq principales vagues de fusions et acquisitions aux États-Unis.
8. *The Sunday Times*, 7 janvier 2001.
9. Des arguments sur les motivations des fusions et acquisitions et les problèmes qu'elles soulèvent peuvent être trouvés dans P. Haspeslagh, « Maintaining momentum in mergers », *European Business Forum*, no. 4, hiver 2000, pp. 53-56 ; B. Savill et P. Wright, « Success factors in acquisitions », *European Business Forum*, no. 4, hiver 2000, pp. 29-33 ; R. Schoenberg, « Mergers and acquisitions: motives, value creation and implementation », *The Oxford Handbook of Corporate Strategy*, chapitre 21, Oxford University Press, 2003 ; R. Schoenberg, « Knowledge transfer and resource sharing as value creation mechanisms in inbound continental European acquisitions », *Journal of Euromarketing*, vol. 9, no. 4 (2001) ; R. Larsson et S. Finkelstein, « Integrating strategic, organisational and human resource perspectives on merger and acquisitions: a case study survey od synergy realisation », *Organisation Science*, vol. 10, no. 1 (1999), pp. 1-26. Les managers peuvent consulter le guide pratique de T. Galpin et M. Herndon, *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions*, Jossey-Bass, 2000.
10. Voir par exemple M. Zey et T. Swenson, « The transformation and survival of Fortune 500 industrial corporations through mergers and acquisitions, 1981-1995 », *Sociological Quarterly*, vol. 42, no. 3 (2001), pp. 461-486.
11. Voir D. Carey (référence 5 ci-dessus) ; J. Birkinshaw, H. Bresnman et L. Hakanson, « Managing the post-acquisition integration process: how the human integration and task integration processes interact to foster value creation », *Journal of Management Studies*, vol. 37, no. 3 (2000), pp. 95-425 ; P. Haspeslagh et B. Savill et P. Wright (référence 9 ci-dessus); R. Schoenberg, « The influence of cultural compatibility within cross-border acquisitions: a review », *Advances in Mergers and Acquisitions*, vol. 1, (2000), pp. 43-59 ; A. Gregory, « An examination of the long term performance of UK

acquiring firms », *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 24 (1997), pp. 971-1002.

12. Voir J. Bower, « Not all M&As are alike », *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 3 (2001), pp. 93-101.
13. Voir J. Child, D. Faulkner et R. Pitkethly, *The Management of International Acquisitions*, Oxford University Press, 2003.
14. Sur les alliances et partenariats, voir B. Garette et P. Dussauge, *Les alliances stratégiques*, Les Éditions d'Organisation, 1995 et Y. Doz et G. Hamel, *L'avantage des alliances*, Dunod, 2000. Pour une approche théorique, voir Y. Doz, D. Faulkner et M. De Rond, *Co-operative Strategies : Economic, Business and Organisational Issues*, Oxford University Press, 2001. Les managers peuvent consulter un guide pratique sur cette question : E. Rigsbee, *Developing Strategic Alliances*, Crisp, 2000. Voir également D. Ernst et T. Halevy, « When to think alliance », *McKinsey Quarterly*, no. 4 (2000), pp. 45-55.
15. Sur les alliances globales, voir G. Yip, *Total Global Strategy II*, 2e édition, Prentice Hall, 2003, pp. 82-85.
16. J. Dyer, P. Kale et H. Singh, « How to make strategic alliances work », *Sloan Management Review*, vol. 42, no. 4 (2001), pp. 37-43 et D. Ernst, « Give alliances their due », *McKinsey Quarterly*, no. 3 (2002), pp. 4-5.
17. Voir Y. Doz et G. Hamel (référence 14 ci-dessus), p. 6.
18. Voir Y. Doz et G. Hamel (référence 14 ci-dessus), chapitres 1 et 2 ; D. Ernst et T. Halevy (référence 14 ci-dessus) ; M. Koza et A. Lewin, « The co-evolution of strategic alliances », *Organisation Science*, vol. 9, no. 3 (1998), pp. 255-264.
19. Cette typologie est inspirée de B. Garette et P. Dussauge, *Les alliances stratégiques*, Les Éditions d'Organisation, 1995.
20. La notion d'impartition, qui désigne le partage des tâches et des bénéfices entre clients et fournisseurs, a été définie par P.Y. Barreyre, *L'impartition, politique pour une entreprise compétitive,* Hachette, 1968.
21. Voir J. Alford, « A public management road less travelled: clients as co-producers of public services », *Australian Journal of Public Administration*, vol. 57, no. 4 (1998), pp. 128-137.
22. J. Wind et V. Mahajan, *Digital Marketing: Global strategies from the world's leading experts*, Wiley, 2001 parlent de *customerisation*. Sur la *mass-customization*, voir J. Pine, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Havard Business School Press, 1993, et L. Lampel et H. Mintzberg, « La querelle du standard et du sur-mesure », *L'Expansion Management Review*, mars 1997, pp. 37-44.
23. S. Hill, « Public sector partnerships and public/voluntary sector partnership: the Scottish experience », dans G. Johnson et K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Prentice Hall, 2001, chapitre 12. R. Butler et J. Gill, « Formation and control of public-private partnerships: a stakeholder approach », dans G. Johnson et K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Prentice Hall, 2001, chapitre 11.
24. Voir Y. Doz et G. Hamel (référence 14 ci-dessus) ; T. Pietras et C. Stormer, « Making strategic alliances work », *Business and Economic Review*, vol. 47, no. 4 (2001), pp. 9-12 ; N. Kaplan et J. Hurd, « Realizing the promise of partnerships », *Journal of Business Strategy*, vol. 23, no. 3 (2002), pp. 38-42 ; A. Parkhe, « Interfirm diversity in global alliances », *Business Horizons*, vol. 44, no. 6 (2001), pp. 2-4.
25. Pour une présentation détaillée de ces techniques, voir V. Ambrosini, G. Johnson et K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.
26. Sur l'analyse financière appliquée à l'analyse et à l'évaluation stratégique, voir Z. Bodie, R. Merton et C. Thibierge *Finance*, Pearson Education, 2001 ; L. Batsch, *Finance et stratégie*, Economica, 1999 ; A.N. Grundy, G. Johnson et K. Scholes, *Exploring Strategic Financial Managemen*t, Prentice Hall, 1998.
27. L'analyse coût bénéfice est examinée dans A. Williams et E. Giardina, *Efficiency in the Public Sector: The theory and practice of cost-benefit analysis*, Edward Elgar, 1993. (En dépit de son titre, cet ouvrage traite également du secteur privé). Un exemple détaillé sur l'industrie de l'eau peut être trouvé dans N. Poew, « Water companies' service performance and environmental trade-off », *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 45, no. 3 (2002), pp. 363-379.
28. L'évaluation par les options réelles peut rapidement se perdre dans des calculs fastidieux. Le lecteur qui souhaite mieux comprendre cette approche est donc invité à consulter R. Durand, P.-Y. Gomez, P. Monin, « Le management stratégique face à la théorie des options », *Revue Française de Gestion*, vol. 28, no. 137, (janvier-mars 2002), pp. 45-60 ; A. van Putten et I. MacMillan, « Making real options really work », *Harvard Business Review*, vol. 82, no. 12 (2004), pp. 134-144 ; T. Copeland et P. Tufano, « A real-world way to manage real options », *Harvard Business Review*, vol. 82, no. 3 (2004), pp. 90-100 ; T. Copeland, « The real options approach to capital allocation », *Strategic Finance*, vol. 83, no. 4 (2001), pp. 33-37 ; T. Copeland, T. Koller et J. Murrin, *Valuation: Measuring and managing the value of companies*, 3e édition, Wiley, 2000 ; T. Copeland et V. Antikarov,

Real Options: A practitioner's guide, Texere Publishing, 2001 ; L. Trigeorgis, *Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*, MIT Press, 2002 ; P. Boer, *The Real Option Solution: Finding total value in a high risk world*, Wiley, 2002.

29. T. Luehrman, « Strategy as a portfolio of real options », *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 5 (1998), pp. 89-99.
30. Le principal partisan de l'analyse de la valeur actionnariale a été A. Rappaport, *Creating Shareholder Value: The new standard for business performance*, Free Press, 1986. Voir également O. Jokung, J.-L. Arrègle et W. Ulaga, *Introduction au management de la valeur*, Dunod, 2001 ; J. Kay, *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, 1993, chapitre 13 ; A. Grundy, *Breakthrough Strategies via Growth*, Pitman, 1995. On peut également consulter le chapitre de R. Mills, « Understanding and using shareholder value analysis » dans V. Ambrosini, G. Johnson et K. Scholes (voir référence 25), chapitre 15.
31. A. Kennedy, *The End of Shareholder Value*, Perseus Publishing, 2000.
32. L. Levidow et S. Carr, « UK: precautionary commercialisation », *Journal of Risk Research*, vol. 3, no. 3 (2000), pp. 261-270.
33. Voir R. Barker et C. Thibierge, *L'évaluation des entreprises : modèles et mesures de la valeur*, Les Echos Editions, 2002, ou C. Horngren, A. Bhimani, S. Datar et G. Foster, *Management and Cost Accounting*, Prentice Hall, 2e édition, 2002, chapitre 19.
34. Sur le détail de l'analyse de sensibilité, voir A. Satelli, K. Chan et M. Scott (eds), *Sensitivity Analysis*, Wiley, 2000. Une description rapide figure également dans C. Horngren et *al.* (voir référence 33). Les tableurs informatiques sont tout à fait adaptés à des analyses de sensibilité simples.
35. L'analyse du seuil de rentabilité est présentée dans la plupart des ouvrages de comptabilité et de contrôle de gestion. Voir par exemple P.L. Bescos, P. Dobler, C. Mendoza Martinez, *Contrôle de gestion et management*, 4e édition, Montchrestien, 1997.
36. Ce point concerne la notion de stratégie fondée sur les ressources examinée dans le chapitre 3.

Étude de cas

Carrefour à la croisée des chemins



Lorsqu'en janvier 2005 le groupe Carrefour annonça un chiffre d'affaires en croissance de 4,2 % pour l'année 2004 (soit 81,4 milliards d'euros), les analystes ne furent que peu rassurés. En effet, depuis 2003, Carrefour était frappé par une baisse de son activité historique, les hypermarchés en France. Or, même si le groupe était fortement internationalisé (numéro deux mondial derrière l'Américain Wal-Mart et numéro un en Europe et en Amérique latine), 50 % de son chiffre d'affaires et surtout la moitié de son bénéfice étaient encore réalisés sur le marché français. Tout recul en France (– 0,3 % en 2003) était donc perçu comme une menace pour la rentabilité du groupe. Carrefour était en fait confronté à deux enjeux majeurs. D'un côté, la concurrence mondiale était de plus en plus vive, bien entendu avec Wal-Mart (la plus grosse entreprise du monde, avec un chiffre d'affaires équivalant au PIB de la Russie, qui ouvrait un hypermarché toutes les 28 heures), mais également avec le Japonais Aeon (leader sur l'Asie) ou encore avec le Britannique Tesco (dont les ventes avaient cru de près de 20 % en 2003 et dont la capitalisation boursière dépassait désormais celle de Carrefour de 40 %). De l'autre côté, Carrefour était confronté à la concurrence locale des groupes de hard discount, notamment les Allemands Lidl et Aldi, qui avec leurs prix bas et leurs gammes étroites avaient redéfini l'offre de référence sur de nombreux marchés, notamment en Europe. Non seulement le hard discount connaissait une croissance continue (+3 % en 2003), mais de plus, par rapport aux niveaux de prix pratiqués par ces enseignes, les hypermarchés Carrefour étaient perçus comme trop chers. D'autres enseignes françaises de distribution, comme Leclerc, avaient apparemment su se positionner plus tôt face à cette menace.

Carrefour devait donc réagir, au risque de redéfinir son périmètre d'activité et ses modalités de développement.

L'expansion d'un pionnier de la distribution

L'entreprise Carrefour avait été fondée en France en 1959 par deux familles, les Defforey (des grossistes et succursalistes alimentaires) et les Fournier. Le premier magasin, un supermarché, fut ouvert en 1960 près d'Annecy, dans les Alpes, sur un emplacement où convergeaient cinq routes (d'où le nom Carrefour). Cependant, la véritable innovation fut l'ouverture en 1963, à Sainte-Geneviève-des-Bois, dans la banlieue sud de Paris, du premier hypermarché du monde, trois à cinq fois plus grand que les supermarchés de l'époque. Cohérent avec l'essor de la société de consomma-

tion, la diffusion large de l'automobile et l'urbanisation croissante de la population, ce format de distribution, bientôt imité par Auchan, Leclerc ou Casino, connut un succès extraordinaire. Rien qu'en France, le nombre d'hypermarchés passa ainsi de 2 en 1965 à 254 en 1975, 579 en 1985, 1 038 en 1995 et près de 1 300 en 2005.

Dans les années 1960 et 1970, à côté d'une croissance interne soutenue, l'expansion de Carrefour reposa essentiellement sur des alliances avec d'autres groupes de distribution régionaux français, que ce soit au travers de prises de participations ou de créations de coentreprises. La législation française était en effet relativement contraignante à l'égard de l'ouverture de nouveaux magasins, considérés comme des menaces vis-à-vis des petits commerçants. La croissance externe permettait donc d'étendre le groupe en dépit de ce strict encadrement réglementaire. Carrefour eut également recours à la franchise, en cédant successivement des licences de sa marque aux groupes Dock du Nord en 1969 et Promodès en 1970. Cependant, du fait de l'apparition d'une concurrence interne entre les trois groupes, le contrat de franchise fut rompu en 1972 pour Promodès (qui passa ses hypermarchés Carrefour sous sa propre enseigne, Continent) et en 1975 pour Dock du Nord (qui créa la marque Cora).

Carrefour débuta son internationalisation dans les années 1970, là-encore en recourant la plupart du temps à l'association avec des distributeurs locaux (généralement par une prise de participation minoritaire) : en 1969 en Belgique, en 1970 en Suisse, en 1971 au Royaume-Uni, en 1975 au Brésil, en 1976 en Espagne et en Autriche.

Parallèlement, soucieux de couvrir plusieurs segments de la distribution, Carrefour lança en 1969 une enseigne de supermarchés (Champion) et en 1978 une chaîne de hard discount (Ed). De même, lors de la vague Internet de la fin des années 1990, Carrefour inaugura le site de vente en ligne Ooshop qui en dépit de résultats décevants (17 millions d'euros de pertes pour 52 millions de chiffre d'affaires en 2002) fut étendu au marché espagnol.

Le véritable bon de croissance de Carrefour fut cependant réalisé en 1999, au travers d'une vaste opération de fusion avec son ancien franchisé, Promodès. Il s'agissait notamment à l'époque de constituer un groupe capable de faire barrage aux ambitions de Wal-Mart, qui souhaitait acquérir un concurrent en France, après l'avoir fait au Royaume-Uni en 1998 (Asda) et en Allemagne en 1999 (InterSpar). Étant donné que Carrefour et Promodès auraient pu chacun faire l'objet d'une OPA de la part du groupe américain, ils préférèrent fusionner. Outre sa chaîne d'hypermarchés Continent, Promodès apportait ainsi à Carrefour une enseigne de hard discount en Espagne (Dia), la chaîne de supermarchés Shopi et les petits commerces de proximité 8 à Huit. Cette fusion donna naissance au numéro deux mondial de la distribution, avec 9 000 magasins, dont 680 hypermarchés, 2 600 supermarchés et 3 200 magasins de hard discount. Le groupe employait 240 000 personnes en 1999, dont 110 000 en France, pour un chiffre d'affaires de 54 milliards d'euros.

Menaces sur le cœur de métier

Depuis la fusion avec Promodès, Carrefour avait poursuivi son expansion, à la fois par croissance interne (une ouverture d'hypermarché par semaine dans le monde et environ 20 000 recrutements chaque année), mais aussi au travers du rachat de concurrents (en Italie, au Brésil, en Pologne, en Belgique, au Mexique, en Roumanie, au Portugal ou en Argentine), d'ouvertures de magasins (en Chine), de nouvelles alliances (création d'une coentreprise avec le groupe Maus en Suisse et avec le groupe Marinopoulos en Grèce en 2000, alliance pour la création d'une plate-forme d'approvisionnement sur Internet avec Sears et Oracle, etc.) et de franchises pour le hard discount (Dia) ou pour le commerce de proximité (Shopi, 8 à Huit).

En dépit de ces efforts de diversification et d'internationalisation, le groupe Carrefour avait

Étude de cas

encore réalisé en 2004 la moitié de ses 81,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en France :

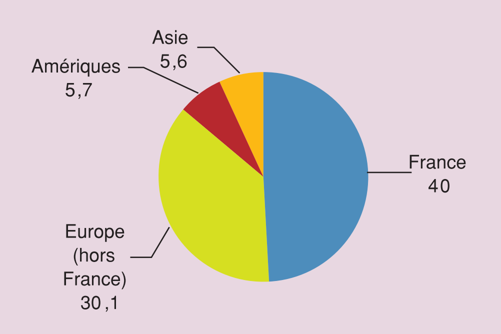


Figure 1
Répartition du chiffre d'affaires mondial de Carrefour en 2004 par zones géographiques, en milliards d'euros

Par ailleurs, la moitié de son activité en France dépendait encore de ses 216 hypermarchés :

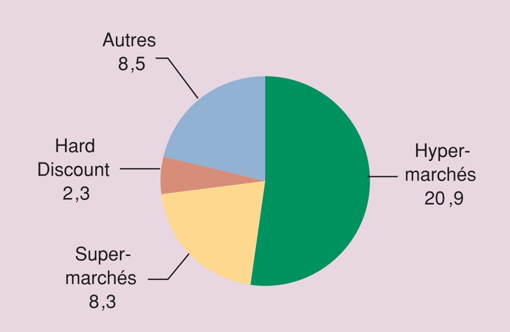


Figure 2
Répartition du chiffre d'affaires de Carrefour en 2004 en France par type de magasins, en milliards d'euros

Or, si les hypermarchés français contribuaient encore à environ un quart de l'activité mondiale de tout le groupe Carrefour, leur position dominante historique était menacée. Comme l'avait fait remarquer un observateur : « le cœur du système Carrefour est aussi son point faible. »

La crainte principale venait de la croissance continue des groupes de hard discount, notamment des Allemands Aldi et Lidl. Avec leurs magasins à l'aménagement sommaire (souvent de simples palettes de produits posées à même le sol), de taille réduite (entre 600 et 1 500 mètres carrés contre plus de 10 000 pour un hypermarché Carrefour) et proposant une gamme étroite (650 produits alimentaires de base contre jusqu'à 17 000 produits allant de l'alimentaire au textile en passant par l'électronique et la librairie dans un Carrefour), ils connaissaient un succès croissant en France : le hard discount avait représenté 12,7 % des ventes de produits de grande consommation en France en 2003, contre 9 % en 1999. Près de la moitié des Français déclaraient fréquenter de temps à autre ces magasins. En Allemagne, cette part de marché atteignait 35 % en 2004, mais la profusion d'enseignes locales et la densité de magasins Aldi et Lidl laissaient craindre une saturation. Sur le marché allemand, les ventes de Aldi et de Lidl avaient d'ailleurs baissé en 2004, ce qui les poussait à accroître encore leur internationalisation.

Le résultat de cette montée en puissance du hard discount avait été un déplacement de l'offre de référence sur le marché français : les consommateurs, éduqués à de nouveaux niveaux de prix par les Aldi et Lidl, finissaient par trouver que Carrefour était trop cher. Cette perception était aggravée par le fait qu'au moment où le hard discount s'était implanté en France, Carrefour avait expérimenté une montée en gamme de ses hypermarchés, en donnant une légère touche de luxe (en tout cas moins d'austérité) à ses magasins les plus récents, tout en augmentant très sensiblement la largeur de sa gamme. De fait, sans le vouloir réellement, Carrefour s'était retrouvé positionné au-dessus d'une offre de référence qui baissait en gamme. Pour la première fois depuis quarante ans, ce n'était plus Carrefour qui définissait l'offre de référence de la grande distribution en France.

Ce phénomène de décalage de prix était encore renforcé par la présence sur le marché français d'un concurrent particulièrement agressif, Leclerc. Alors que Carrefour était un groupe

multinational, Leclerc était une fédération d'hypermarchés indépendants presque exclusivement présente en France (sur un total de 391 hypermarchés en 2005, seulement 32 étaient implantés hors de France et uniquement en Europe). Cependant, le positionnement historique de Leclerc, depuis sa fondation en 1949, avait toujours été les prix bas : à l'origine, Édouard Leclerc avait ainsi proposé dans sa petite épicerie bretonne des tarifs inférieurs de 25 à 30 % à ceux de ses concurrents. Au début des années 2000, Leclerc était toujours perçu comme une enseigne à bon marché, par rapport à laquelle l'offre de Carrefour semblait donc souvent trop onéreuse. Alors que Carrefour multipliait les services dans ses magasins (assurances, services financiers, vacances, billetterie, optique, fleurs, entretien automobile, etc.) et avait orchestré une campagne médiatique sur le développement durable, Leclerc continuait systématiquement à communiquer sur son niveau de prix. De fait, en 2001, Leclerc était redevenu leader de la grande distribution en France (place qu'il avait perdu en 1999 lors de la fusion entre Carrefour et Promodès), avec 16,9 % de part de marché, contre 16,2 % pour Carrefour.

La machine Wal-Mart en embuscade

En dehors de ces conflits sur son marché historique, Carrefour était soumis à une pression croissante au plan international, du fait de l'inévitable comparaison avec le leader mondial, Wal-Mart. Les analystes remarquaient ainsi que la croissance du groupe américain était significativement plus rapide, avec une capitalisation boursière près de huit fois supérieure et un chiffre d'affaires plus de trois fois plus élevé (285,2 milliards de dollars en 2004). Proportionnellement à son bénéfice, l'action Carrefour valait en 2004 deux fois moins cher que celle de Wal-Mart.

Le cours de l'action Carrefour était d'ailleurs un sujet sensible. Entre le sommet atteint en novembre 1999 au moment de la fusion avec Promodès et l'annonce du chiffre d'affaires 2004, le titre avait chuté de 60 %, soit deux fois plus que l'indice de la Bourse de Paris. Du point de vue des actionnaires, les bénéfices de la fusion étaient en effet contestables : chevauchement des systèmes informatiques et logistiques, redondance de nombreux postes à la direction générale, nécessité légale de vendre des magasins à la concurrence afin de respecter la réglementation sur les positions dominantes locales, flou dans le contrôle des dépenses et surtout baisse continue de la part de marché en France. De fait, les actionnaires familiaux, héritiers des familles fondatrices, qui détenaient encore 3,6 % du capital et 4,9 % des droits de vote, avaient manifesté un vif mécontentement, qui s'était traduit en juin 2004 par un conflit avec la direction du groupe. S'appuyant sur les autres actionnaires principaux – dont les héritiers des fondateurs de Promodès –, les dirigeants avaient donc conclu un nouveau pacte d'actionnaires, de manière à limiter tout risque d'OPA hostile.

Wal-Mart était en effet toujours en embuscade. Alors que ses résultats d'implantation en Europe restaient jusque-là relativement décevants, ses impératifs de croissance l'obligeaient à considérer de nouvelles cibles. Pour la plus grosse entreprise du monde, qui avec un million et demi de salariés avait réalisé en 2004 un bénéfice de 10,3 milliards de dollars, le maintien d'une croissance annuelle de plus de 10 % impliquait de trouver chaque année un surplus de chiffre d'affaires près de 30 milliards, soit un tiers de la taille de Carrefour. Les actionnaires déçus de Carrefour pouvaient donc être tentés de vendre leurs titres au groupe américain, qui ne pouvait s'étendre en Europe que par acquisitions, du fait de la réglementation restrictive. À intervalles réguliers, la rumeur d'une OPA de Wal-Mart sur Carrefour refaisait donc surface. Cette éventualité était cependant limitée par l'intervention très probable des autorités de la concurrence, qui ne manqueraient pas de s'opposer à une absorption de cette importance. La menace était pourtant suffisamment crédible pour que la direction

Étude de cas

générale de Carrefour décide de mener une campagne de reconquête, surtout que d'autres acquéreurs potentiels étaient régulièrement évoqués, notamment le Britannique Tesco.

Le plan de reconquête

L'opération de redressement, menée à partir de fin 2003, comprenait deux volets.

Sur le plan opérationnel, face à la menace de Lidl et Aldi, Carrefour réagit en renforçant sa division hard discount, qui comprenait début 2005 plus de 3 700 magasins (en propre ou en franchise) et qui était présente en Espagne, en Grèce, en Turquie, au Brésil, au Mexique et en Argentine sous l'enseigne Dia, au Portugal sous l'enseigne Minipreço et en France sous l'enseigne Ed. En Espagne, Dia était le leader de l'alimentation sous emballage avec une part de marché de 12 % et près de 2 400 magasins. En France, le programme d'ouverture de magasins Ed fut renforcé, pour atteindre un total de 459 magasins et un chiffre d'affaires de 1,5 milliard d'euros. Ce plan avait notamment inclus la reprise des 44 magasins à l'enseigne Treff Marché que l'entreprise allemande Edeka possédait en France. Par ailleurs, dans les hypermarchés, Carrefour entreprit en France une véritable guerre des prix avec Leclerc, en important de sa filiale espagnole le concept des « Produits n°1 » (des produits basiques à très bas prix), en abaissant significativement le prix de ses autres marques distributeur (Tex, Firstline, Topbike, etc.) et en inaugurant une nouvelle carte de fidélité qui permettait d'obtenir des coupons de réduction plus avantageux. Parallèlement, le partenariat historique avec l'agence de publicité Publicis fut rompu, les campagnes étant désormais conçues par BETC Euro RSCG et quasi exclusivement axées sur les prix. Cette baisse des prix permit de stopper l'érosion du chiffre d'affaires, mais elle se traduisit mécaniquement par une baisse de la marge commerciale.

En ce qui concerne le périmètre du groupe, la direction générale déploya toute une série de mesures visant à rassurer les actionnaires. Outre la mise à l'écart d'un certain nombre de responsables (le directeur de la branche hypermarchés fut muté en Colombie alors que 27 directeurs de magasins étaient remplacés), Carrefour entreprit toute une série de cessions d'actifs, pour un total d'environ un milliard d'euros. En quatre ans, Carrefour céda ainsi l'enseigne de produits surgelés Picard à un consortium d'investisseurs, ses centres d'entretien automobile au groupe Feu Vert, son activité optique à Alain Afflelou, son reliquat de participation dans Cora, sa participation dans le distributeur américain de produits et services pour animaux PetsMart, ses sept magasins chiliens, ses huit hypermarchés japonais, ses quatre unités de Hongkong, ainsi que 19 hypermarchés et 13 galeries commerciales en Europe de l'Est et en Turquie.

Parallèlement, il était également prévu d'ouvrir un million de mètres carrés de surface de vente supplémentaire, dont 20 % en France et 50 hypermarchés en Asie. Le développement des enseignes de proximité avait également été poursuivi, avec notamment la reprise sous enseigne 8 à Huit des magasins des stations-service d'autoroute de BP en France. Enfin, le plan prévoyait une économie de coûts (notamment dans la logistique et l'informatique), qui selon certains observateurs pourrait atteindre un total de 500 millions d'euros.

En février 2005, alors que la baisse de part de marché en France n'était toujours pas enrayée (17,5 % pour Leclerc, 14,5 % pour Carrefour et 12,7% pour le hard discount), Carrefour annonça une accentuation de ce plan de redressement, avec de nouveau 300 millions d'euros investis sur des baisses de prix en magasins, 200 millions sur des baisses de coûts (surtout en logistique, en publicité et en frais de siège) et 440 millions pour l'agrandissement et la rénovation du parc d'hypermarchés. Rien que pour l'année 2005 et uniquement pour le marché français, l'effort consenti s'élevait dont à près de 1 milliard d'euros.

Dès le lendemain de l'annonce de ce plan, à l'occasion d'un conseil d'administration excep-

tionnel du groupe, Daniel Bernard, le P-DG en poste depuis 1992, architecte de la fusion de 1999 et de l'implantation réussie en Chine, fut poussé à la démission et remplacé par le Belge Luc Vandevelde (l'ancien directeur général de Promodès) et l'Espagnol José Luis Duran (l'ancien directeur financier). Les analystes s'attendaient à des décisions majeures (réorientation de la stratégie ? Annonce d'une nouvelle fusion ?), tout en rappelant que le redressement en France dépendrait avant tout du comportement des consommateurs.

Sources : C. Lhermie, *Carrefour ou l'invention de l'hypermarché*, 2e édition, Vuibert, 2003 ; *Le Figaro entreprises*, 3 janvier 2005 ; *Les Echos*, 12 janvier 2005, 2 et 3 février 2005 ; *L'Expansion*, 25 février 2004 ; *Capital*, janvier 2002 ; lexpansion.com ; e-leclerc.com ; carrefour.com.

Questions

1. En utilisant le schéma 7.2, identifiez les orientations de développement envisageables pour Carrefour. Évaluez la pertinence de chacune de ces options en les classant (vous pouvez utiliser l'illustration 7.3 comme exemple).
2. Pour chacune des trois orientations les mieux classées, comparez les mérites respectifs de chaque modalité de développement (croissance interne, fusion, acquisition, alliance, partenariat).
3. Complétez votre évaluation des options qui vous apparaissent les plus pertinentes en utilisant les critères d'acceptabilité et de faisabilité (voir la section 7.4).
4. Quelles options privilégieriez-vous ? Expliquez en quoi ce choix serait différent si vous étiez le nouveau directeur général de Carrefour.

Commentaires sur la partie 2

La sélection des stratégies

Les trois chapitres de la partie 2 ont été consacrés aux choix stratégiques. Nous avons présenté les options stratégiques auxquelles les organisations sont confrontées et les techniques qui permettent de choisir celles qui sont censées conduire au succès. Cependant, nous n'avons pas précisé comment ces choix sont effectués : de quelle manière une stratégie finit-elle par être choisie par l'organisation ? Ce commentaire est consacré à cette question, que nous allons traiter au travers des trois prismes stratégiques afin d'expliquer comment se déroule effectivement la *sélection des stratégies*.

La sélection des stratégies au travers du prisme de la méthode

Pour ceux qui adoptent une conception rationnelle du management stratégique, la sélection des stratégies est un processus linéaire et hiérarchique. Les objectifs de l'organisation, si possible quantifiés (part de marché visée, taux de rentabilité attendu, etc.), sont utilisés comme critères de référence à partir desquels les options stratégiques sont évaluées. Ces options explicites sont élaborées à partir de l'analyse de l'environnement (voir le chapitre 2) et des capacités de l'organisation (voir le chapitre 3). Elles sont ensuite systématiquement évaluées – notamment à l'aide des outils présentés dans le chapitre 7 (voir la section 7.4) – et classées de manière rigoureuse afin de déterminer laquelle est optimale en termes de réponse aux critères de pertinence, d'acceptabilité et de faisabilité. De plus, ce sont les dirigeants qui sont censés conduire ce processus rationnel, à moins qu'ils n'aient explicitement demandé à des tiers de s'en charger, par exemple des consultants ou des experts du département de planification stratégique.

Cette représentation est séduisante : elle est logique, analytique et permet *a priori* de déboucher sur des solutions rationnelles et fondées. Cependant, les problèmes que nous avons soulevés dans le commentaire de la partie 1 s'appliquent également ici. Les managers n'ont pas accès à des informations parfaites, ils ne peuvent pas anticiper le futur et les objectifs sont généralement ambigus du fait de la multiplicité des parties prenantes. De plus, les managers eux-mêmes ne peuvent pas s'abstraire de leurs propres attentes et intérêts. Il est donc plus réaliste d'adopter une représentation plus nuancée de la sélection des stratégies.

La planification formelle et l'évaluation systématique des stratégies ne doivent pas être considérées comme des processus définitifs mais comme de simples outils. La question clé pour les managers consiste donc à s'assurer que les démarches de planification et d'évaluation sont utiles à la sélection des stratégies. L'*analyse de sensibilité* (voir la section 7.4.2) peut ainsi aider les décideurs à comprendre

les incertitudes et les risques inhérents à certaines stratégies, mais elle ne permet pas de choisir la meilleure solution à leur place. Lorsqu'ils sont utilisés correctement, les systèmes de planification stratégique peuvent permettre d'impliquer un plus grand nombre de membres de l'organisation dans une réflexion collective sur les orientations stratégiques. La *planification par scénarios* (voir la section 2.2.4) peut pousser les individus non seulement à réfléchir sur l'avenir de l'organisation, mais également à mettre en doute les schémas de pensée établis. La *théorie des options* (voir la section 7.4.2) permet d'évaluer et de suivre l'évolution des options stratégiques au fur et à mesure qu'elles se réalisent, ce qui permet d'éviter de restreindre le champ des possibles. La *théorie des jeux* (voir la section 5.7) oblige les individus à se mettre à la place des concurrents et à élaborer des options stratégiques de leur point de vue, ce qui permet là-encore de contester les hypothèses préconçues. Enfin, les *ateliers stratégiques* qui utilisent ces différents outils permettent à de nombreux membres de l'organisation de contribuer à la réflexion stratégique (voir la section 11.3.2 dans le chapitre 11).

La plupart des concepts, des modèles et des outils que nous avons présentés dans les chapitres 5, 6 et 7 autorisent et encouragent une posture rationnelle et analytique. Ils ne sont pourtant pas limités à une vision hiérarchique et planifiée de la stratégie, car ils permettent d'enrichir le débat et les discussions. Ils contribuent donc à l'apprentissage stratégique. Cependant, même si l'on adopte cette conception plus nuancée, la manière dont les stratégies sont sélectionnées reste une question ouverte. Les concepts, outils et techniques examinés jusqu'ici peuvent aider à choisir les stratégies, mais il serait trop simpliste d'en conclure que la sélection des stratégies se résume à cela. Il est donc nécessaire de prendre en compte les autres prismes.

La sélection des stratégies au travers du prisme de l'expérience

Le prisme de l'expérience considère que les stratégies résultent essentiellement des présupposés et des apprentissages individuels et collectifs. Les jugements individuels et la culture organisationnelle jouent un rôle central, alors que les jeux politiques permettent de réconcilier les inévitables tensions qu'ils suscitent.

La sélection par l'action : l'incrémentalisme logique

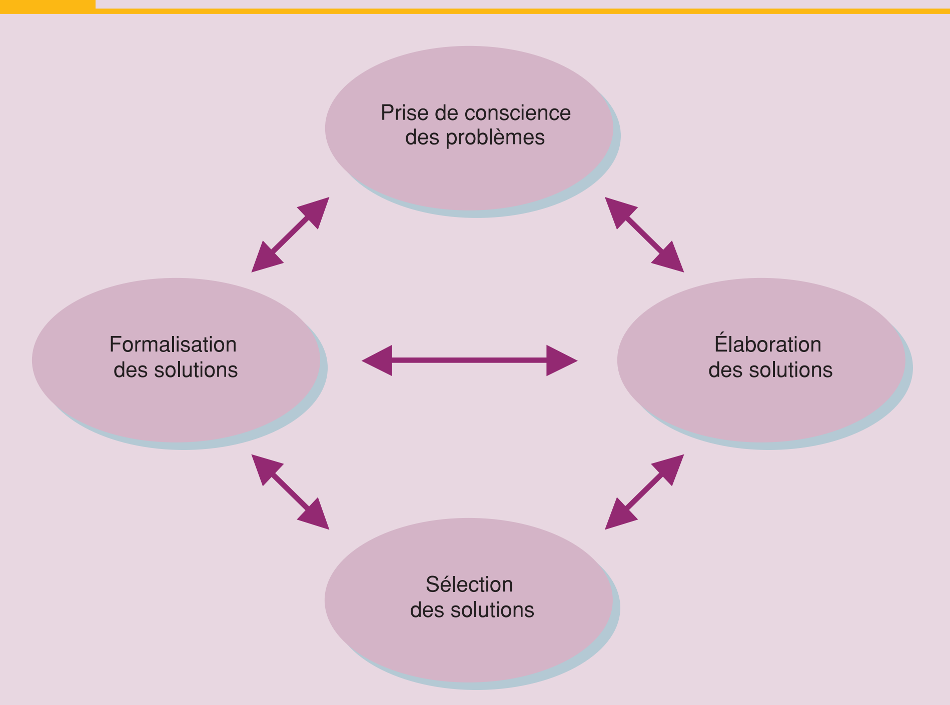
Si la sélection des stratégies ne résulte pas d'un processus formel de planification ni d'un outil d'évaluation spécifique, cela n'implique pas pour autant qu'elle est irrationnelle. Les managers savent bien qu'il est impossible de tout planifier. La sélection des stratégies s'opère le plus souvent au cours de l'action. Par exemple, lorsqu'un distributeur décide de lancer une nouvelle gamme de produits, il commence généralement par la tester dans certains de ses magasins. Si cette tentative est un succès, la nouvelle gamme est étendue à l'ensemble de la chaîne ; si c'est un échec, la gamme est abandonnée. De même, les entreprises de commerce en ligne n'essayent pas de planifier à l'avance tous leurs développements futurs, ce qui serait impossible dans un environnement aussi turbulent que le leur. En revanche, il leur arrive d'acquérir de petites start-up uniquement pour construire un vivier de nouvelles compétences. Un autre exemple de sélection par l'action concerne les dirigeants des entreprises multinationales qui tentent de repérer les meilleures pratiques développées par certaines de leurs filiales

afin de les étendre à l'ensemble du groupe. On peut ainsi imaginer qu'une innovation soit tout d'abord testée à un niveau régional, éventuellement adaptée en fonction de spécificités locales, puis généralisée. Dans ces différents exemples, la sélection des stratégies ne résulte pas d'un processus de planification formalisé mais de l'expérimentation et de l'apprentissage par l'action. Ce qui marche est poursuivi, ce qui ne marche pas est abandonné. Comme nous le verrons dans le chapitre 11, cette approche est appelée l'*incrémentalisme logique*[1]. Dans ce cadre d'expérimentation, il est possible que des outils d'analyse soient utilisés afin de définir pourquoi il peut être légitime de tenter ou de poursuivre un type de développement. Il peut également arriver qu'une stratégie résultant de l'expérimentation soit ensuite formalisée par un plan stratégique afin de rédiger la déclaration d'intention officielle de l'organisation. Cependant, le processus analytique n'est alors qu'une rationalisation *a posteriori* d'une série de choix incrémentaux.

Le rôle des processus culturels et politiques

Les études portant sur la manière dont les organisations prennent des décisions stratégiques[2] montrent que les processus culturels et politiques peuvent jouer un rôle déterminant. Ces recherches prouvent également qu'il est difficile de considérer que la sélection constitue une activité distincte. Elle s'inscrit plutôt dans un processus itératif fondé sur l'expérience, la culture et les jeux politiques (voir le schéma II.ii).

Schéma II.i **Les phases de la prise de décision stratégique**



La *prise de conscience* des problèmes stratégiques n'est pas nécessairement un processus analytique. Les individus manifestent plutôt des perceptions intuitives fondées sur leur expérience passée et sur leur familiarité avec l'environnement. Cette prise de conscience « mûrit » au fur et à mesure que différents stimuli signalent l'apparition d'écarts avec la normale, par exemple en termes de mesures de la performance (rentabilité, flux de trésorerie) ou de réactions des clients. Au bout d'un certain temps, cette accumulation de signaux atteint un point au-delà duquel le problème ne peut plus être négligé. Le plus souvent, l'alarme est déclenchée lorsque les systèmes d'information formels de l'organisation détectent le problème : un écart de budget devient indéniable ou plusieurs points de vente signalent une baisse de leur chiffre d'affaires. À ce stade, le problème peut cependant être encore relativement mal défini.

La *formulation du problème* implique la récolte de données, mais pas nécessairement de manière très structurée ni très objective. Au-delà de certaines analyses formelles, des informations verbales peuvent être rassemblées. Néanmoins, la capacité à donner du sens à l'information repose essentiellement sur l'expérience individuelle et collective et sur les présupposés enchâssés dans le paradigme. Le rôle des recommandations issues des processus formalisés consiste souvent à rationaliser a posteriori ou à légitimer la vision intuitive des managers.

Au travers du *débat et de la discussion*, on peut tenter de construire une représentation collective du problème, qui émerge progressivement de l'expérience et des négociations politiques. Il peut également arriver que ces processus de formulation fassent prendre conscience de nouveaux problèmes. Il s'agit donc d'un mécanisme itératif.

Lors de l'*élaboration des solutions*, les managers cherchent généralement à appliquer des réponses connues, existantes et validées par l'expérience. Si aucune solution préexistante ne correspond au problème, la tendance naturelle consiste à attendre qu'une réponse adéquate émerge. Pour cela, les managers introduisent au départ des réponses vagues et les affinent progressivement au travers de routines de sélection (voir ci-dessous), qui peuvent éventuellement conduire à une reformulation, voire à la prise de conscience de nouveaux problèmes. Là encore, le processus est fondé sur le débat, la discussion, l'expérience et les routines collectives.

Ce processus d'élaboration coïncide alors avec les processus de *sélection des solutions*. Les solutions potentielles sont progressivement éliminées jusqu'à ce que quelques-unes émergent, non pas au travers d'analyses formelles, mais grâce aux intuitions, à la négociation et au marchandage. Il convient de souligner que cette sélection des solutions peut se dérouler aux niveaux intermédiaires de la hiérarchie. Dans ce cas, la recherche de l'assentiment des supérieurs – voire simplement la garantie qu'ils ne s'opposeront pas aux choix retenus – peut constituer à elle seule une bonne manière de sélectionner les solutions.

Les décisions stratégiques résultent donc avant tout de l'expérience individuelle et collective des managers au sein d'un contexte social, politique et culturel, même lorsque des procédures formelles de planification existent.

Certaines organisations acceptent ce constat en mettant en place des *ateliers stratégiques* qui consistent à rassembler des responsables, à les extraire de leurs activités quotidiennes et à les charger de répondre aux problèmes auxquels leur

organisation est confrontée (voir la section 11.3.2 dans le chapitre 11). Ces ateliers peuvent utiliser les techniques d'analyse et de planification décrites dans cet ouvrage. Cependant, plutôt que de se reposer sur ces outils pour déduire mécaniquement des solutions stratégiques, un atelier réussi s'appuie avant tout sur le débat, la discussion, les expériences différentes et les intérêts divergents.

Le mimétisme et l'institutionnalisation des stratégies

Certains chercheurs ajoutent une autre dimension à tout cela. Ils soulignent le fait qu'il existe beaucoup de similarités entre les stratégies déployées par les organisations d'un même champ sectoriel (voir la section 4.5.2) : les stratégies sont progressivement institutionnalisées. Les cabinets d'audit ont ainsi tous la même stratégie, tout comme les distributeurs ou les universités. Plusieurs remarques découlent de cette constatation.

Tout d'abord, cette convergence peut résulter du fait que l'expérience individuelle et collective des managers de ces organisations a généralement été construite à l'intérieur du champ sectoriel : ils partagent les mêmes représentations, se concurrencent en fonction des mêmes règles de comportement et suivent donc des stratégies analogues[3]. Deuxièmement, il est tout à fait sensé pour une organisation d'imiter la stratégie gagnante de ses concurrents. Se développe ainsi une « orthodoxie » stratégique. Troisièmement, le mimétisme peut résulter non pas de l'imitation du succès mais de la recherche de la légitimité au sein du champ sectoriel. Les universités investissent ainsi l'essentiel de leurs efforts dans la recherche, et tous les cabinets d'audit ont cherché à se développer internationalement. Il existe certainement des arguments rationnels qui permettent de justifier ces choix stratégiques. Cependant, on peut aussi estimer qu'ils sont contraints par la crainte de ces organisations de ne pas être considérées comme des intervenants crédibles et respectables.

Une autre explication des similarités des choix stratégiques est l'existence d'indéniables effets de mode. Dans les années 1980, la tendance générale consistait à déduire la stratégie des forces concurrentielles de l'environnement, notamment sous l'influence des travaux de Michael Porter. Dans les années 1990, la mode s'est inversée et l'on a cherché avant tout à construire l'avantage concurrentiel à partir de la capacité stratégique de l'organisation. De la même manière que la stratégie déduite était considérée comme allant de soi dans les années 1980, la stratégie construite apparaissait comme la solution universelle dans les années 1990. Puisque ces effets de mode concernent la représentation fondamentale de ce que doit être une « bonne » stratégie, il en résulte une forte uniformité des décisions.

Tout cela suggère que les organisations ont tendance à se conformer aux stratégies suivies par leurs concurrents, voire plus largement aux « stratégies gagnantes » largement médiatisées par la presse économique et les ouvrages de management (la qualité totale de Toyota dans les années 1970, la structure matricielle globale de ABB dans les années 1980, la personnalisation de l'offre et le modèle direct de Dell dans les années 1990, etc.). Même si les dirigeants et les managers affichent une rhétorique fondée sur la différenciation et l'avantage concurrentiel[4], même s'ils utilisent des outils d'analyse et d'évaluation, leur tendance naturelle consiste à sélectionner les stratégies conformes aux modèles dominants.

Le prisme de la complexité : sélection des stratégies ou évolutionnisme ?

D'après ce que nous avons souligné jusqu'ici, la sélection des stratégies semble marquée avant tout par la conformité, que ce soit au travers de l'analyse ou sous l'influence de l'expérience. Les chercheurs institutionnalistes insistent sur le fait que la similarité est beaucoup plus fréquente que l'innovation. De même, il est relativement peu probable qu'une approche rationnelle et formalisée favorise de réelles nouveautés. Il nous reste donc à expliquer pourquoi et comment des stratégies innovantes sont choisies par certaines organisations. Les prismes de la méthode et de l'expérience constituent de bons points de départ, mais le prisme de la complexité permet d'expliquer comment les stratégies sont sélectionnées de manière émergente, au travers d'une série de tentatives menées tout autant par les niveaux opérationnels que par les dirigeants.

Il est possible que très peu d'idées nouvelles débouchent sur une stratégie effective, voire simplement y contribuent. Pour chaque idée qui y parvient, beaucoup sombrent dans l'oubli. Ce considérable taux d'échec des innovations[5] explique pourquoi le prisme de la complexité (en particulier au travers de la théorie évolutionniste) met l'accent sur le rôle de la variété. La quantité et la variété des idées stimulent l'innovation, sachant que seul un petit nombre sera fertile. Les théoriciens évolutionnistes[6] utilisent les concepts de *sélection* et de *rétention* pour expliquer de quelle manière les innovations peuvent être adoptées par les organisations.

La sélection s'opère au travers de ce que John Weeks et Charles Galunic[7] appellent la *fonction*, l'*adéquation* et l'*attractivité* :

- La *fonction* désigne le fait que l'innovation est perçue comme ayant un intérêt fonctionnel, par exemple :
  – Est-ce qu'elle répond à la dynamique des *forces de la concurrence* ? Selon la représentation classique des stratégies concurrentielles (voir le chapitre 5), l'organisation ne peut se développer que dans le cas où elle est en adéquation avec l'équilibre des forces en présence.
  – Cependant, une innovation peut être adoptée du fait que les managers de l'organisation *estiment* qu'elle est cohérente avec la dynamique concurrentielle, même si ce n'est pas effectivement le cas.
  – L'innovation peut également avoir pour fonction de servir les *intérêts de certains individus* à l'intérieur de l'organisation, par exemple en contribuant à leurs aspirations politiques ou à leurs ambitions de carrière.

- L'*adéquation* signifie qu'une innovation a plus de chances de succès si elle est en phase avec d'autres idées déjà considérées comme gagnantes. Ce phénomène peut survenir à deux niveaux. Tout d'abord, comme le soulignent les théoriciens institutionnalistes, une idée nouvelle peut être adoptée du fait qu'elle semble cohérente avec ce que font d'autres organisations. Par ailleurs, elle peut également correspondre à la culture et à l'expérience de l'organisation elle-même. Une entreprise industrielle peut ainsi se considérer comme experte dans son domaine et mener par conséquent une stratégie d'intégration verticale, à la fois en amont et en aval, au travers d'acquisitions, même si la logique économique réelle de cette stratégie n'est pas avérée. C'est plutôt l'adéquation avec la

représentation collective du savoir-faire de l'entreprise qui va légitimer cette stratégie d'intégration verticale. Bien entendu, l'inverse est également possible. Dans les entreprises matures et dominantes, il peut être très difficile de faire accepter des idées nouvelles car elles sont bien souvent considérées comme inadaptées aux routines et aux processus éprouvés.

- L'*attractivité* caractérise le fait que certaines innovations, par nature, sont plus ou moins séduisantes que d'autres. Les idées altruistes ont ainsi tendance à être plus facilement adoptées[8]. La théorie de la complexité met l'accent sur le fait que les innovations doivent être encouragées par des boucles de rétroaction positives, ce qui n'est pas toujours le cas. Par exemple, une nouvelle idée de produit apparue dans une entreprise fortement centrée sur la recherche scientifique peut recevoir un large soutien du fait de son caractère écologique. Les chercheurs seront séduits par l'idée que leur travail sera utilisé d'une manière respectueuse de l'environnement. Pour leur part, les managers – surtout s'ils ont également une formation scientifique –seront tentés de reconnaître l'intérêt de cette idée car, contrairement à ce qu'ils peuvent constater en général ses applications et ses retombées sont à même d'intéresser leurs collègues d'autres divisions, voire leurs amis et les membres de leur famille. Une nouvelle idée de produit séduisante peut ainsi réussir à survivre en dépit de son manque évident de viabilité commerciale. Bien entendu, cela risque de ne pas être suffisant lorsqu'elle aura à affronter les mécanismes de sélection de marché, mais son attrait émotionnel suffit à lui permettre de trouver son chemin au sein de l'organisation.

Suite à la sélection s'exercent des processus de rétention. « La rétention désigne le fait que des variations sélectionnées sont préservées, dupliquées ou reproduites[9]. » Ces processus reposent sur plusieurs phénomènes :

- Il est peu probable qu'une innovation reçoive un soutien unanime. Il faut donc déterminer dans quelle mesure elle bénéficie d'un niveau de soutien suffisant. Ce soutien peut dépendre – du moins à l'origine – du rôle des *communautés de pratique*[10] (voir la section 3.5 dans le chapitre 3) dans la promotion des idées et des initiatives. Il peut s'agir par exemple de la communauté scientifique, comme dans l'exemple ci-dessus. Cela peut également prendre la forme des différents intervenants (clients, concurrents, fournisseurs) sur un marché de niche. Pour un entrepreneur innovant, le soutien peut venir d'un capital-risqueur, alors qu'un scientifique dans un laboratoire de R&D peut avoir besoin de l'appui d'un manager suffisamment haut placé dans l'organisation pour pouvoir surmonter les doutes et les objections de sa hiérarchie.
- À n'importe quel niveau, cependant, la rétention repose sur la notion de *lutte pour la survie* : c'est au travers des conflits inévitables, dans l'organisation et sur le marché, entre les individus et entre les idées, que les innovations survivent.
- De nombreux processus poussent à la *réplication* des activités, ce qui contribue à leur rétention sous forme de routines organisationnelles. Il peut s'agir de procédures formelles (par exemple des descriptions de poste), de systèmes comptables, de systèmes d'information, de structures, de la standardisation des tâches et de leur éventuel encastrement dans la culture de l'organisation.

- La rétention d'une innovation dépend également de la façon dont elle est *légitimée*. Les modes opératoires associés à une idée nouvelle peuvent ainsi accéder au rang de meilleure pratique : un service client de grande qualité peut par exemple être répliqué par des programmes de formation. La plupart du temps, c'est cependant la dynamique concurrentielle qui légitime ou invalide les innovations.
- La rétention repose enfin sur l'*appropriation* des idées émergentes par les parties prenantes les plus influentes, que ce soient les dirigeants ou les individus qui jouent un rôle déterminant dans la réplication des activités de l'organisation, par exemple les commerciaux en charge des principaux clients.

Dans tous ces processus, on peut s'interroger sur le rôle exact des dirigeants, traditionnellement considérés comme les architectes de la stratégie. Selon le prisme de la complexité, les innovations émergent de la variété plus qu'elles ne résultent formellement de la planification. De fait, pour qu'une organisation soit innovante, il convient d'y encourager la variété. Les managers doivent donc admettre que même si les processus formels de sélection sont importants (par exemple l'évaluation financière des projets), trois facteurs doivent être gardés à l'esprit :

- Il convient de veiller à ce que les systèmes formels n'entravent pas prématurément les initiatives et ne brident pas l'indispensable variété des idées.
- La sélection des idées peut reposer sur l'utilisation de quelques règles simples (voir les commentaires de l'introduction).
- Il est indispensable de reconnaître le rôle et l'importance des processus organisationnels informels. La formulation, la sélection et la rétention des idées peuvent ainsi dépendre du fait qu'elles sont attractives pour certaines communautés d'intérêt, qui chercheront alors à les favoriser. Même si ces communautés ne constituent pas nécessairement des groupes formalisés au sein de l'organisation, il convient de veiller à leur préservation.

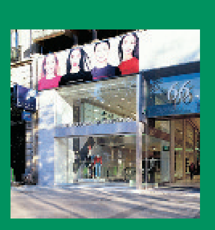
Notre point de vue

Comme dans le commentaire de la partie 1, notre point de vue est que chacun des trois prismes est utile au stratège. Ils apportent sur la sélection des stratégies des éclairages différents mais complémentaires.

Il est important de rester réaliste sur la manière dont les stratégies se développent et sont sélectionnées. Le plus souvent, les choix stratégiques sont très fortement influencés par l'expérience, la culture et les jeux politiques. De fait, mieux vaut considérer que les stratégies ne sont pas sélectionnées à un moment précis mais qu'elles émergent progressivement. Cependant, l'influence déterminante de l'expérience et de la culture organisationnelle peut déboucher sur une *dérive stratégique* (voir la section 1.5.1). Pour comprendre l'apparition d'idées nouvelles et de stratégies innovantes, mieux vaut recourir aux théories de l'évolution et de la complexité, qui considèrent les processus culturels et politiques comme des mécanismes de sélection et de rétention. La planification formelle et les procédures d'évaluation peuvent jouer un rôle important en soulevant des incohérences et en formulant des enjeux, à condition d'admettre que ces outils analytiques permettent plus de bousculer les certitudes que de concevoir des plans.

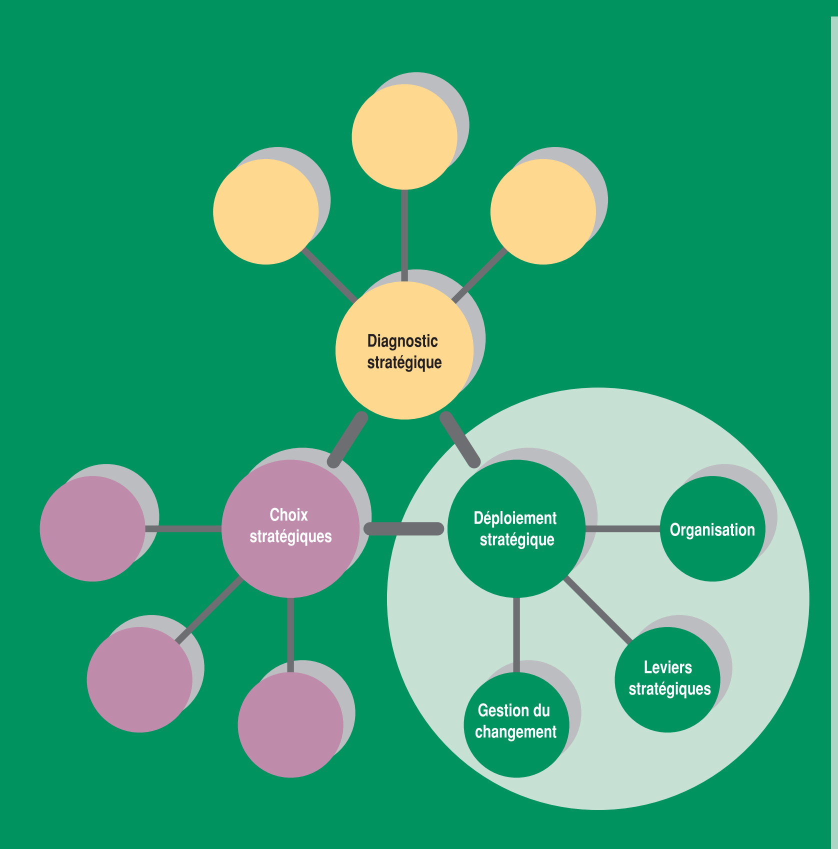
Références

1. Voir J.B. Quinn, *Strategic Change: Logical Incrementalism*, Irwin, 1980.
2. Cette section s'appuie sur les travaux de nombreux chercheurs. Pour une discussion complète des problèmes de prise de conscience et des différentes étapes dans les processus de prise de décision, voir M.A. Lyles, « Formulating strategic problems: empirical analysis and model development », *Strategic Management Journal*, vol. 2, no. 1 (1981), pp. 61-75 ; H. Mintzberg, O. Raisinghani et A. Theoret, « The structure of unstructured decision processes », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, no. 2 (1976), pp. 246-275, et L.M. Fahey, « On strategic management decision processes », *Strategic Management Journal*, vol. 2, no. 1 (1981), pp. 43-60.
3. La description la plus classique de l'institutionnalisation est celle de P. DiMaggio et W. Powell, « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields », *American Sociological Review*, vol. 48 (1983), pp. 147-160.
4. Voir T. Boudès, « Quand l'entreprise se raconte des histoires », *L'Expansion Management Review*, juin 2002, pp. 75-81 et D. Barry et M. Elmes, « Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse », *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 2 (1997), pp. 429-452.
5. Voir I. Getz et A. Robinson, *Vos idées changent tout !*, Éditions d'Organisation, 2003.
6. Voir par exemple le chapitre 2 de l'ouvrage de H. Aldrich, *Organizations Evolving*, Sage, 1999.
7. Voir J. Weeks et C. Galunic, « Theory of the cultural evolution of the firm: the intra-organizational ecology of memes », *Organization Studies*, vol. 24, no. 8 (2003), pp. 1309-1352.
8. Le rôle de l'altruisme et des autres formes d'attractivité est présenté dans S. Blackmore, *The Meme Machine*, Oxford University Press, 1999.
9. H. Aldrich (voir référence 6 ci-dessus), p. 30.
10. Voir E. Vaast, « Les communautés de pratique sont-elles pertinentes ? », *Actes de la XIe conférence de l'AIMS*, juin 2002, disponible sur www.strategie-aims.com.


Partie 3

Le déploiement stratégique



Cette introduction explique :

- Le rôle des structures, des processus de coordination et des interactions organisationnelles dans le déploiement des stratégies.
- Les liens entre la stratégie et différents leviers : ressources humaines, information, ressources financières et technologie.
- L'importance de la compréhension du contexte organisationnel, en particulier les obstacles au changement stratégique.
- Les différentes composantes de la gestion du changement : outils, styles et rôles.

Introduction à la partie 3

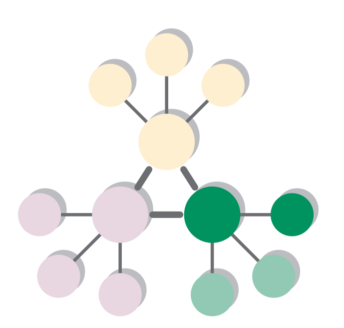
Diagnostiquer le positionnement stratégique d'une organisation et analyser l'éventail des choix qui lui sont offerts présentent peu d'intérêt tant que les stratégies ne sont pas effectivement traduites en actions. Le déploiement stratégique se manifeste au travers des processus quotidiens de l'organisation, qui doivent être cohérents avec la stratégie choisie. Cela implique, au minimum, de prendre en compte la structure de l'organisation, mais également de veiller aux liens plus informels qui existent entre les individus. Ces processus concernent vraisemblablement plusieurs domaines de ressources, qui peuvent être utilisés comme des leviers stratégiques. Enfin, le déploiement d'une nouvelle stratégie peut nécessiter des changements importants dans l'organisation. Pour être effectivement menées, il ne suffit pas que les évolutions soient désirables. Il convient avant tout de s'assurer qu'elles seront acceptées et donc déployées par les membres de l'organisation. La partie 3 est donc consacrée au problème essentiel que constitue la traduction de la stratégie en actions, ce qui inclut notamment les difficultés et les méthodes liées à la gestion du changement stratégique. Nous allons présenter ce déploiement stratégique en trois étapes :

- Le chapitre 8 concerne le lien entre stratégie et *organisation*. Trois dimensions de la réflexion sur les organisations sont prises en compte : les structures, les processus de coordination et les interactions. Plusieurs types structurels sont présentés, ainsi que leurs avantages et inconvénients. Les processus de coordination sont analysés au travers des différentes formes de contrôle utilisables à l'intérieur d'une organisation, depuis la supervision directe et la planification centralisée jusqu'à l'autocontrôle et l'implication individuelle. La section consacrée à la gestion des interactions présente la question de l'arbitrage entre centralisation et autonomie, tant au niveau stratégique qu'à celui des décisions opérationnelles. Elle définit également les frontières de l'organisation et la manière dont des liens externes doivent être établis et gérés, ce qui inclut des notions comme la mise en réseau, l'externalisation et les alliances. Il ressort de ce chapitre que les différents paramètres d'une organisation doivent agir de concert afin de définir des configurations structurelles porteuses de succès stratégique.
- Le chapitre 9 est consacré aux relations entre la stratégie et quatre domaines de ressources clés : les individus, l'information, la finance et la technologie. Ce chapitre a pour objet de répondre à deux questions principales. Tout d'abord, il convient de s'assurer que les différentes ressources dont dispose une organisation peuvent être utilisées comme *leviers stratégiques*. Cela concerne par exemple la capacité du management de l'information à soutenir le développement d'une activité sur Internet ou la cohérence entre les compétences et la culture des membres de l'organisation et son orientation stratégique. La seconde question consiste à vérifier que les stratégies sont déployées de manière à capitaliser sur l'expertise et les ressources de l'organisation. Une organisation peut ainsi

avoir accès à des ressources financières supérieures à celles de ses concurrents ou à des technologies propriétaires. Il serait dommage de déployer une stratégie qui ne tire pas avantage de ces qualités. Qui plus est, le succès ou l'échec des stratégies dépend de la capacité à intégrer et à enrichir ces différentes ressources.

- Le chapitre 10 examine comment le *changement stratégique* peut être géré. Cela conduit tout d'abord à reconnaître qu'il est capital de comprendre le contexte spécifique de l'organisation et les blocages qui peuvent la paralyser. Différentes approches du changement ainsi que les styles et les rôles pouvant être adoptés par les réformateurs sont ensuite détaillés. Il est alors possible d'exposer les diverses tactiques qui permettent de conduire effectivement le changement, en particulier celles qui concernent spécifiquement les opérations de redressement d'entreprises. D'autres tactiques de changement, telles que la modification des routines organisationnelles, le management des processus culturels et symboliques ou l'importance de la communication, sont également examinées.





Chapitre 8
Stratégie et organisation

Objectifs

Après avoir lu ce chapitre, vous serez capable de comprendre :

- Les principaux enjeux organisationnels, tels que le mode de contrôle, la gestion des connaissances, la capacité à évoluer et à répondre à la globalisation.
- Les principaux types structurels, leurs avantages et leurs inconvénients.
- Les principaux processus de coordination (comme les systèmes de planification ou les objectifs de performance) et les circonstances dans lesquelles ils sont le plus appropriés.
- Dans quelles conditions la coopération est préférable à la compétition.
- Comment la gestion des interactions internes et externes peut favoriser ou empêcher le succès.
- Comment la structure, les processus de coordination et les interactions peuvent être combinés afin d'obtenir des configurations structurelles
- Les implications des configurations organisationnelles en termes de performance et de capacité de changement.

8.1 Introduction

Une des ressources capitales d'une organisation – essentielle au succès de ses stratégies – est sans conteste les individus qui la composent et les processus au travers desquels ils interagissent. Les conceptions traditionnelles de la régulation des comportements par l'organisation du travail remontent à la fin du XIXe siècle, avec les travaux du Français Henri Fayol, de l'Allemand Max Weber, de l'Américain Frederick Taylor et de leurs contemporains[1]. Ces approches étaient cohérentes avec une conception de la stratégie dite *haut-bas* : la stratégie était conçue par les dirigeants, le reste de l'organisation n'étant qu'un ensemble de moyens permettant de la déployer. Dans ces conditions, l'organisation devait être élaborée de manière à garantir que le sommet en conserve totalement le contrôle. Cependant, dans un environnement turbulent où les connaissances détenues par les individus constituent des actifs clés, cette représentation hiérarchique et déterministe est devenue insuffisante.

L'environnement économique actuel expose les organisations à deux contraintes. Tout d'abord, une structure statique et formelle est de moins en moins appropriée. En effet, les organisations doivent constamment se réorganiser pour s'adapter à leur contexte. Pour cette raison, certains auteurs suggèrent que le mot « organisation » devrait désigner avant tout le fait d'organiser et non le résultat par essence évanescent de ce processus[2]. Deuxièmement, pour profiter des connaissances qui existent à tous les niveaux de l'organisation, une hiérarchie formelle est inappropriée. Les interactions et les processus informels jouent un rôle vital dans la génération et le transfert des connaissances qui fondent l'avantage concurrentiel.

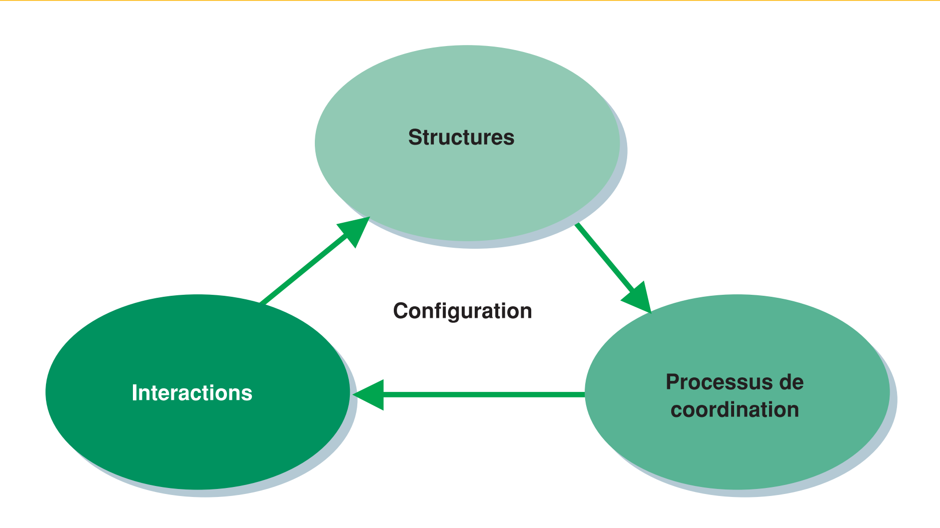
Ce chapitre est consacré à la conception des organisations. Nous mettons notamment l'accent sur le fait que les structures et les processus formels de l'organisation doivent être en phase avec ses processus et ses interactions informelles, de manière à obtenir une *configuration* cohérente. La **configuration** d'une organisation est la combinaison de ses structures, de ses processus de coordination et de ses interactions[3] (voir le schéma 8.1). Concevoir l'organisation de manière que tous ces éléments soient en adéquation – non seulement les uns avec les autres mais également avec les défis stratégiques – est essentiel au succès.

*La **configuration** d'une organisation résulte de ses structures, de ses processus de coordination et de ses interactions*

Le schéma 8.1 présente les trois dimensions de la configuration organisationnelle, qui forment un cercle vertueux et constituent la trame de ce chapitre :

- La conception de la *structure* de l'organisation (fonctions, responsabilités, ligne hiérarchique, etc.). La structure d'une organisation peut considérablement influencer son avantage concurrentiel, notamment en termes de gestion des connaissances. En l'absence d'une structure adéquate, le déploiement d'une stratégie peut être compromis. Pour autant, le bon choix de structure ne suffit pas à assurer la réussite du déploiement stratégique.

Schéma 8.1 Les configurations organisationnelles : structures, processus de coordination et interactions



- Les *processus de coordination* qui lient, orientent et soutiennent les individus à l'intérieur et autour de l'organisation ont également une forte influence sur le succès ou l'échec. Ces processus spécifient de quelle manière les stratégies sont élaborées et contrôlées, mais également les relations informelles entre les individus.
- Les *interactions* internes et externes à l'organisation :
  – Les interactions entre la périphérie et le centre de l'organisation, ce qui correspond à l'arbitrage entre *centralisation* et *autonomie* (nous reviendrons à cette occasion sur la discussion du chapitre 5 consacrée au rôle des directions générales).
  – Les interactions avec d'autres organisations, notamment l'*externalisation* (déjà évoquée dans le chapitre 5) et les *alliances stratégiques* (étudiées dans le chapitre 7).

Les différentes structures, les processus de coordination et les interactions seront considérés à la lumière de trois enjeux fondamentaux auxquels sont confrontées les organisations en ce début de siècle :

- La *turbulence* et l'*incertitude* de l'environnement – que nous avons présentées dans le chapitre 2 – obligent les organisations à plus de flexibilité.
- Le rôle crucial de la création et du partage des *connaissances* dans le succès stratégique (voir le chapitre 3). La configuration organisationnelle doit faciliter la création, le transfert et l'utilisation des connaissances.
- Du fait de la *globalisation* (voir le chapitre 2), les organisations doivent notamment développer leur capacité de communication et apprendre à coordonner la diversité géographique et culturelle. La globalisation pousse également à reconnaître qu'il existe de multiples formes d'organisations de par le monde.

Après avoir détaillé successivement les structures, les processus de coordination et les interactions, nous verrons de quelle manière il est possible de les combiner au sein de configurations cohérentes et ce que celles-ci impliquent en termes de changement et de performance.

8.2 Les types structurels

Lorsqu'on demande à des managers de décrire leur organisation, ils ont tendance à dessiner son organigramme, de manière à présenter ses structures formelles. Les organigrammes définissent les niveaux de responsabilité et les rôles au sein de l'organisation. Ils sont importants pour les managers non seulement parce qu'ils spécifient quelles sont les responsabilités de chacun, mais également pour deux autres raisons. Tout d'abord, les lignes hiérarchiques définissent les schémas de communication et d'échange de connaissances : les individus ont tendance à parler avant tout à ceux qui les entourent dans la hiérarchie. Deuxièmement les fonctions et la carrière des individus qui sont au sommet de la structure renseignent sur le type de savoir-faire qu'il convient de maîtriser pour obtenir des promotions : une structure hiérarchique dominée par des spécialistes fonctionnels (marketing, production, finance, etc.) indique que détenir une expertise dans une discipline est plus important qu'accumuler de l'expérience opérationnelle sur le terrain. De fait, les structures formelles peuvent révéler beaucoup de choses sur le rôle des connaissances et des savoir-faire dans l'organisation.

Ce chapitre débute par une présentation de sept types structurels fondamentaux : structure fonctionnelle, divisionnelle, holding, matricielle, transnationale, par équipes et par projets. De manière générale, les trois premières structures mettent l'accent sur une dimension – par exemple la spécialisation fonctionnelle ou les activités opérationnelles – par rapport aux autres. À l'inverse, les quatre structures suivantes tendent à combiner plusieurs dimensions, par exemple en essayant d'équilibrer les lignes de produits avec les zones géographiques. Pour autant, aucune de ces structures ne constitue une solution universelle aux défis organisationnels. La bonne structure dépend en fait du contexte spécifique auquel chaque organisation est confrontée.

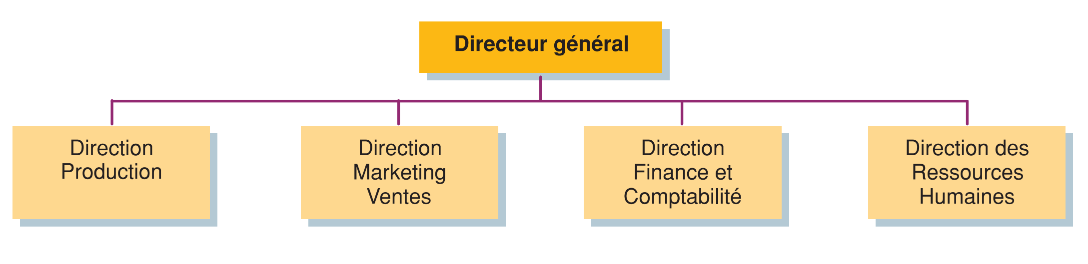
De nombreux chercheurs ont étudié les facteurs susceptibles d'influencer la structure des organisations, notamment leur taille, le niveau de diversification et le type de technologie utilisée[4]. Dans ce chapitre, nous insisterons particulièrement sur la manière dont les sept types structurels répondent à la fois à l'enjeu traditionnel du contrôle et aux trois dimensions que sont la turbulence, les connaissances et la globalisation. Cela implique que la première étape dans la conception d'une organisation consiste à déterminer quels sont les enjeux auxquels l'organisation est confrontée. Comme nous le verrons plus tard, l'approche par les configurations souligne que quelle que soit la structure choisie, elle doit également être en phase avec les processus de coordination et les interactions.

*Une **structure fonctionnelle** est construite à partir des fonctions essentielles à l'activité, telles que production, finance, marketing, gestion des ressources humaines et systèmes d'information*

8.2.1 La structure fonctionnelle

Lorsqu'une organisation croît au-delà d'un niveau élémentaire de taille et de complexité, il lui faut spécialiser ses tâches et ses responsabilités. Elle adopte alors une *structure fonctionnelle*. Une **structure fonctionnelle** est construite à partir des fonctions essentielles à l'activité, telles que production, finance, marketing, gestion des ressources humaines et systèmes d'information. Le schéma 8.2 présente

Schéma 8.2 **Une structure fonctionnelle**



Avantages

- Le directeur général est en contact avec toutes les opérations
- Mécanismes de contrôle simples et peu nombreux
- Définition claire des responsabilités
- Présence de spécialistes à tous les niveaux de management

Inconvénients

- Les dirigeants sont accaparés par des problèmes routiniers
- Les dirigeants négligent les problèmes stratégiques
- Difficulté à gérer la diversité
- Manque de coordination entre fonctions
- Incapacité à s'adapter

l'organigramme typique d'une structure fonctionnelle. On rencontre le plus souvent la structure fonctionnelle dans des organisations de taille moyenne et dans celles dont la gamme de produits est peu diversifiée. De même, dans les vastes structures divisionnelles (voir ci-après), chacune des divisions est généralement organisée de manière fonctionnelle (comme dans l'illustration 8.1).

Illustration 8.1

Electrolux Home Products en Europe

Les structures fonctionnelles peuvent aider à uniformiser et simplifier une activité diversifiée.

En janvier 2001, Electrolux Home Products (EHP), la division produits électroménagers de la multinationale suédoise de biens d'équipements Electrolux, réorganisa sa structure afin de mieux correspondre à sa stratégie en Europe. Depuis plusieurs décennies, Electrolux s'était développé par acquisitions successives afin de devenir un acteur dominant. Cependant, l'intensité concurrentielle était très vive sur le marché européen et le groupe devait trouver un moyen de tirer avantage de sa taille, que ce soit pour réduire ses coûts, optimiser son portefeuille de marques (Electrolux, Zanussi, AEG, Frigidaire, etc.), améliorer la performance de ses produits ou élever ses standards de qualité. La solution consista à déployer une structure fonctionnelle afin de remplacer les divisions géographiques résultant des acquisitions. Cette nouvelle structure est présentée dans le schéma ci-dessous.

Les dirigeants d'Electrolux justifièrent cette réorganisation de la manière suivante : « Le réalignement de EHP Europe fait partie d'un programme visant à assurer une croissance rentable en simplifiant les activités, en réduisant les zones de flou et en focalisant l'attention sur les domaines dans lesquels des efforts sont nécessaires pour répondre aux défis du marché. »

Les fonctions étaient structurées comme suit :

Les **Achats**, la **Production** et le **Développement de Produits** rassemblaient la partie industrielle du groupe. Les achats et le développement de produits étaient rattachés à la production de manière à garantir la fluidité des processus, des approvisionnements jusqu'aux produits finis, ce qui était censé maintenir un flux continu de produits innovants et rentables.

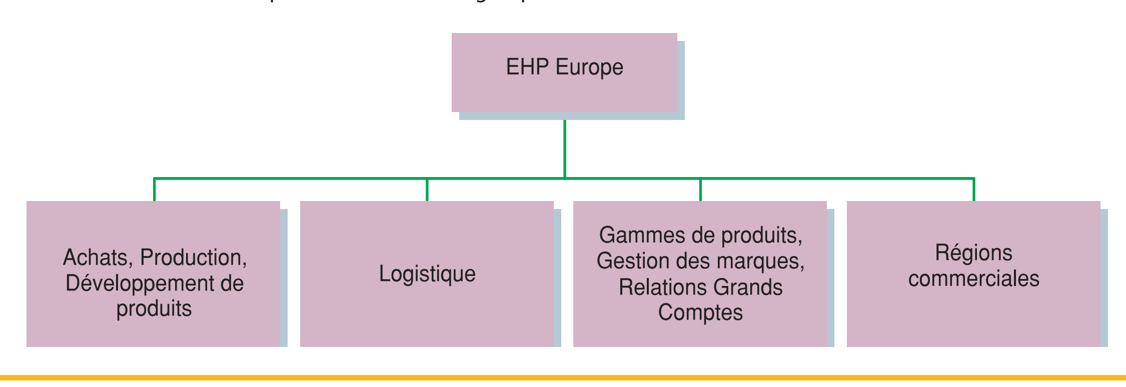
- La **Logistique** était en charge de la livraison des produits aux clients et constituait le lien entre les prévisions de ventes et la fabrication.
- Les **Lignes de Produits**, la **Gestion des Marques** et les **Relations Grands Comptes** étaient responsables du marketing, des relations avec les acheteurs de la grande distribution, du service après-vente et des pièces de rechange.
- Les **Régions Commerciales** rassemblaient géographiquement les agences commerciales en sept régions.

Les trois premières fonctions étaient considérées comme des centres de coûts alors que les Agences Commerciales apportaient du chiffre d'affaires.

Source : adapté de The Electrolux Executive, décembre 2000.

Questions

1. Comparez les avantages et les inconvénients de cette structure fonctionnelle par rapport à une structure divisionnelle (divisions produits ou divisions géographiques).
2. Selon vous, pourquoi est-ce que Electrolux a choisi cette structure ?



Le schéma 8.2 résume également les avantages et inconvénients d'une structure fonctionnelle. Ses principales qualités sont la clarté de la définition des rôles et des tâches, ainsi que la possibilité pour les dirigeants d'assurer un meilleur contrôle opérationnel. La spécialité fonctionnelle facilite également la concentration de l'expertise, ce qui permet d'améliorer le développement des connaissances, du moins en ce qui concerne les expertises fonctionnelles.

Cependant, ce mode d'organisation présente des limites, en particulier lorsque la taille augmente et que l'activité se diversifie. Dans un environnement turbulent, submergés par les décisions opérationnelles quotidiennes, les dirigeants peuvent être tentés de se réfugier dans leurs compétences spécialisées ou dans des processus bureaucratiques, plutôt que d'adopter une perspective stratégique globale ou de coordonner des réponses rapides aux pressions environnementales. Lorsque les membres de l'organisation sont focalisés sur leur champ d'expertise, personne – en dehors des dirigeants – n'est en charge de l'ensemble de l'activité. Il est alors particulièrement difficile de conjuguer les connaissances que les différentes fonctions ont développées. Les organisations fonctionnelles peuvent se révéler trop rigides, car chaque département fonctionnel tend à se focaliser sur ses propres priorités. Enfin, le poids déterminant des fonctions limite la capacité à gérer un périmètre d'activité ou une couverture géographique diversifiés. Un service marketing centralisé peut ainsi être tenté d'imposer une approche publicitaire uniforme, quels que soient les besoins spécifiques de chacun des domaines d'activité stratégique (dans l'illustration 8.1, Electrolux limite sa structure fonctionnelle à ses activités européennes).

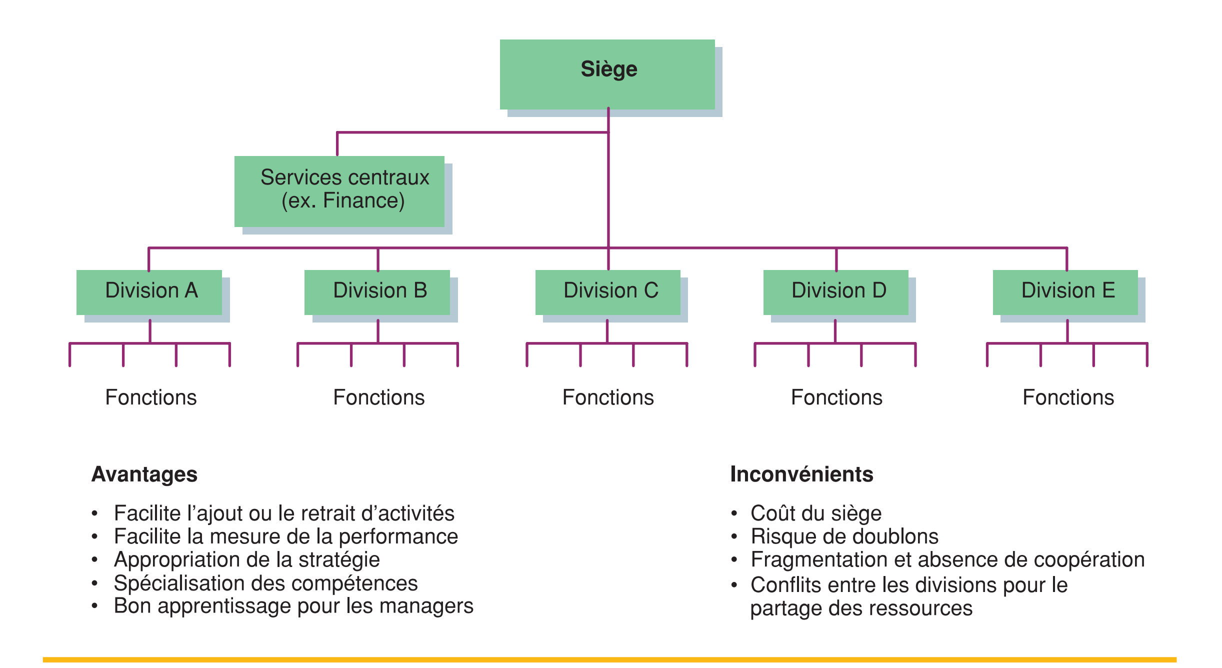
8.2.2 La structure divisionnelle

*Une **structure divisionnelle** est composée de divisions par produits, clients ou zones géographiques*

Une **structure divisionnelle** est composée de divisions par produits, clients ou zones géographiques (voir le schéma 8.3). La divisionnalisation résulte le plus souvent de la volonté de surmonter les problèmes que rencontrent les structures fonctionnelles lorsqu'elles sont confrontées à la diversification de leur activité[5]. Son principal avantage est que chaque division est capable de se concentrer sur les spécificités de son propre environnement concurrentiel en utilisant ses propres départements fonctionnels. Une situation analogue existe dans les services publics, lorsqu'une administration est composée de *départements*.

Les structures divisionnelles présentent plusieurs avantages. Elles sont globalement flexibles, étant donné que la direction générale peut décider d'ajouter, de fermer ou de fusionner des divisions si les circonstances l'exigent. Par ailleurs, étant donné que les divisions correspondent généralement chacune à un domaine d'activité stratégique, il est possible de les piloter en contrôlant leur performance. De plus, les managers peuvent plus facilement s'approprier la stratégie de leur division. Le découpage en divisions sur la base de zones géographiques – par exemple Amériques, Asie Pacifique et EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique) – permet de gérer de grandes organisations internationalisées. Il est également possible de se spécialiser à l'intérieur de chaque division, ce qui permet de développer des compétences spécifiques à une ligne de produits, à une technologie ou à un marché particulier. Enfin, confier à un manager la responsabilité d'une division constitue un excellent apprentissage pour ceux que l'on destine un jour à rejoindre la direction générale.

Schéma 8.3 **Une structure divisionnelle**



Les structures divisionnelles présentent néanmoins des inconvénients, que l'on peut regrouper en trois grandes catégories. Tout d'abord, si les divisions sont très spécialisées et autosuffisantes, elles deviennent *de facto* des entités indépendantes alors qu'elles doivent continuer à supporter le coût des fonctions centrales. Dans ce cas, il peut être pertinent de scinder l'organisation en unités totalement distinctes. Paradoxalement, la deuxième catégorie de problèmes peut résulter de la situation inverse : les divisions créent leurs propres fonctions centrales (en finance, systèmes d'information, marketing ou ressources humaines) alors qu'elles ne détiennent pas les compétences nécessaires. Elles doivent alors supporter non seulement le coût de ces services locaux, mais également celui du siège dont elles n'utilisent pas l'expertise. Cette duplication est souvent liée à une méfiance vis-à-vis des fonctions centrales, considérées comme trop distantes. La solution peut consister à remettre les domaines d'activité stratégique sous la responsabilité directe du siège. Enfin, la divisionnalisation peut entraver la coopération et le partage de connaissances entre les unités opérationnelles : les divisions peuvent littéralement diverger. L'expertise est alors fragmentée et les objectifs de performance attribués à chaque division n'encouragent pas la collaboration, mais plutôt la concurrence et les conflits sur le partage des ressources. Le schéma 8.3 résume les avantages et les inconvénients d'une structure divisionnelle.

*Un **holding** est une société d'investissement qui détient une part du capital de diverses entreprises*

8.2.3 La structure en holding

Un **holding** est une société d'investissement qui détient une part du capital de diverses entreprises. Bien qu'elles fassent partie d'un même groupe sur le plan

financier, les entreprises dans lesquelles le holding détient des participations opèrent indépendamment et conservent le plus souvent leur nom d'origine. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 5, le siège suit alors une logique de gestionnaire de portefeuille et son rôle peut être limité aux décisions d'achat et de revente de ses filiales, son implication dans leurs stratégies concurrentielles restant relativement limitée. La plupart des grands conglomérats ont longtemps été gérés de cette manière (ITT, GE, Siemens, Mitsubishi, etc.).

Les holdings sont extrêmement flexibles, car ils ont la possibilité de mobiliser des investisseurs extérieurs ou d'acheter et de vendre des filiales en fonction de l'évolution du contexte. Cependant, ils sont difficiles à contrôler, du fait de l'implication opérationnelle limitée de la direction générale et des exigences des actionnaires, très peu concernés par les activités elles-mêmes. Le partage de connaissances entre des filiales très fortement autonomes est particulièrement difficile. Par ailleurs, du fait que les filiales sont indépendantes et qu'elles interviennent dans des domaines distincts, la possibilité de dégager des synergies est minime. Pour toutes ces raisons, les structures en holding sont tombées en disgrâce dans les pays occidentaux. La plupart des grands conglomérats (à l'image de Thomson, Alcatel ou Vivendi) ont ainsi été contraints de se scinder en entreprises distinctes dans les années 1990.

En revanche, dans beaucoup de pays émergents, par exemple en Inde, en Russie ou en Amérique latine, les structures en holding continuent de jouer un rôle important[6]. Lorsque les marchés de capitaux et le marché de l'emploi pour les managers ne fonctionnent pas suffisamment bien, les holdings peuvent s'y substituer. Les filiales ont ainsi accès en interne aux capitaux et à l'expertise managériale qui leur font défaut en externe. Dans les économies émergentes, les holdings peuvent donc générer de la performance en contrebalançant les défaillances des marchés.

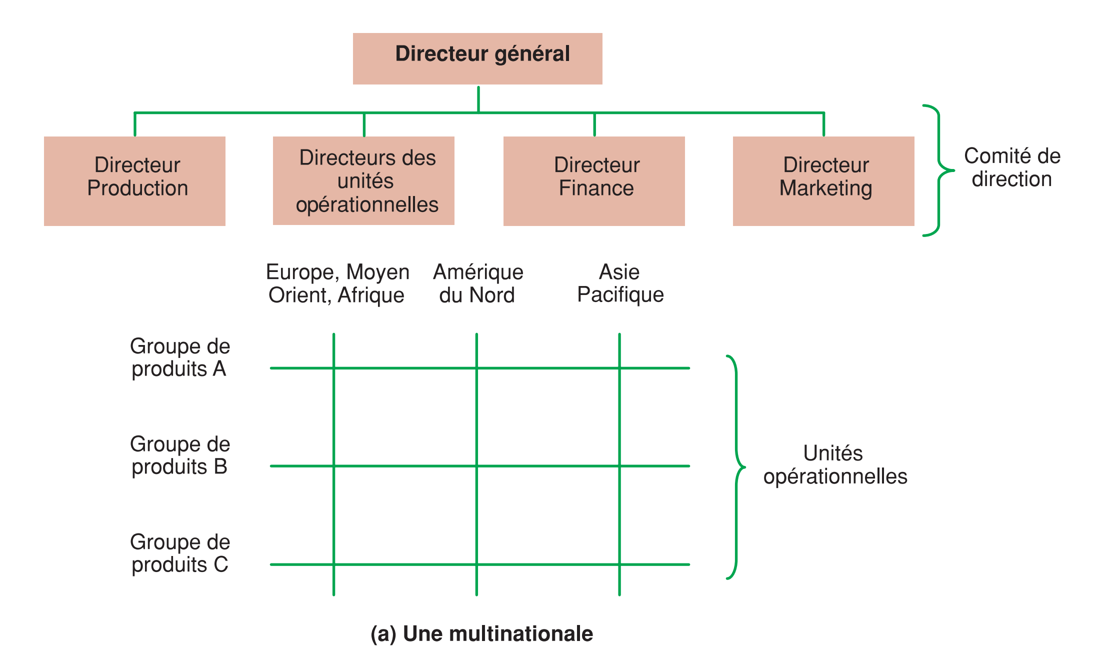
8.2.4 La structure matricielle

*Une **structure matricielle** résulte du croisement de divisions produits et de divisions géographiques ou d'une structure fonctionnelle avec une structure divisionnelle*

Une **structure matricielle** est une combinaison qui résulte le plus souvent du croisement de divisions produits et de divisions géographiques ou d'une structure fonctionnelle avec une structure divisionnelle. Le schéma 8.4 donne deux exemples de ce type de structure.

Les structures matricielles présentent plusieurs avantages. Elles facilitent l'apprentissage en diffusant les connaissances par-delà les frontières organisationnelles. Dans les organisations de services comme les cabinets de conseil ou d'audit, les structures matricielles permettent ainsi d'appliquer des connaissances particulières à différents segments de marchés ou à de multiples zones géographiques. Pour répondre aux besoins d'un client, un cabinet de conseil peut ainsi s'appuyer sur des expertises issues à la fois de ses différents domaines de spécialisation (par exemple la stratégie, la réduction des coûts ou l'organisation) et de ses différents marchés (industries et implantations géographiques). Le schéma 8.4 montre comment une école de commerce peut combiner les connaissances de ses départements d'enseignement pour créer des programmes qui correspondent à différents types d'étudiants. Du fait qu'elles permettent de combiner plusieurs dimensions organisationnelles, les structures matricielles se révèlent très flexibles. Elles sont particulièrement attractives pour les organisations très internationalisées, car elles

Schéma 8.4 **Deux exemples de structures matricielles**



(a) Une multinationale

Responsables des départements d'enseignement

Directeurs de programmes	Département Stratégie	Département Finance	Département Marketing	Département Management
Mastères				
MBA				
Formation permanente				

(b) Une école de commerce

Avantages

- Intégration des connaissances
- Flexibilité
- Possibilité de combiner plusieurs perspectives

Inconvénients

- Lenteur des décisions
- Manque de clarté dans les responsabilités et le partage des tâches
- Difficulté de contrôle des coûts et des profits
- Nombreux conflits potentiels
- Dilution des priorités
- « Réunionite »

autorisent le cumul d'une perspective globale avec une adaptation locale. Une entreprise multinationale peut ainsi combiner des divisions géographiques, afin d'adapter son approche marketing aux spécificités de ses clients locaux, avec des divisions par produits, en charge de la coordination globale du développement et de la fabrication, afin de tirer avantage des économies d'échelle.

Cependant, du fait que la structure matricielle remplace la ligne hiérarchique formelle par des interactions croisées, elle débouche souvent sur des problèmes. Ceux-ci sont généralement liés à la *durée* nécessaire pour prendre des décisions. La tendance naturelle dans une structure matricielle est de provoquer des réunions afin de rechercher le consensus autour de chaque problème. Cela se traduit rapidement par une inflation du coût de communication et par une consommation exorbitante du temps des responsables. Les *conflits* sont nombreux et fréquents du fait de l'absence de définition précise des tâches et des champs de compétence. Si l'idée de responsabilité collective est conceptuellement séduisante, dans la pratique elle peut déboucher sur de nombreux malentendus. On peut en particulier remarquer que la plupart des opérationnels se trouvent sous la responsabilité de deux supérieurs hiérarchiques, ce qui ne manque pas de générer des incohérences dans la définition des objectifs et dans l'évaluation des résultats. Les structures matricielles sont difficiles à contrôler.

Comme pour les autres types structurels, tout dépend de la manière dont la structure matricielle est effectivement gérée (les processus de coordination et les interactions). Une des dimensions de la matrice peut ainsi avoir besoin d'être *prioritaire* par rapport aux autres. Par exemple, un des problèmes clés pour beaucoup de grandes entreprises industrielles est le développement et la production dans des volumes permettant de dépasser le seuil de rentabilité. Même si l'adaptation des produits et du marketing aux spécificités des marchés locaux est importante, ces considérations doivent parfois s'effacer derrière l'impératif de globalisation, seule manière d'assurer les bénéfices. Par ailleurs, on constate souvent dans les structures matricielles un déficit d'appropriation des stratégies. Cela peut nécessiter la nomination de spécialistes responsables d'une ligne de produits ou d'une catégorie spécifique de clients. Les responsables des systèmes d'information peuvent ainsi désigner des experts chargés du soutien à certaines divisions opérationnelles, au sein desquelles ils seront localisés. L'ingrédient clé du succès d'une structure matricielle est certainement la capacité des dirigeants à maintenir une atmosphère de collaboration tout en sachant gérer le désordre et l'ambiguïté qui en résultent. C'est pour cette raison que Christopher Bartlett et Sumantra Ghoshal affirment que cette approche implique un « état d'esprit » tout autant qu'une structure formelle[7].

8.2.5 La structure transnationale

*Une **structure transnationale** conjugue la réactivité locale avec la coordination globale*

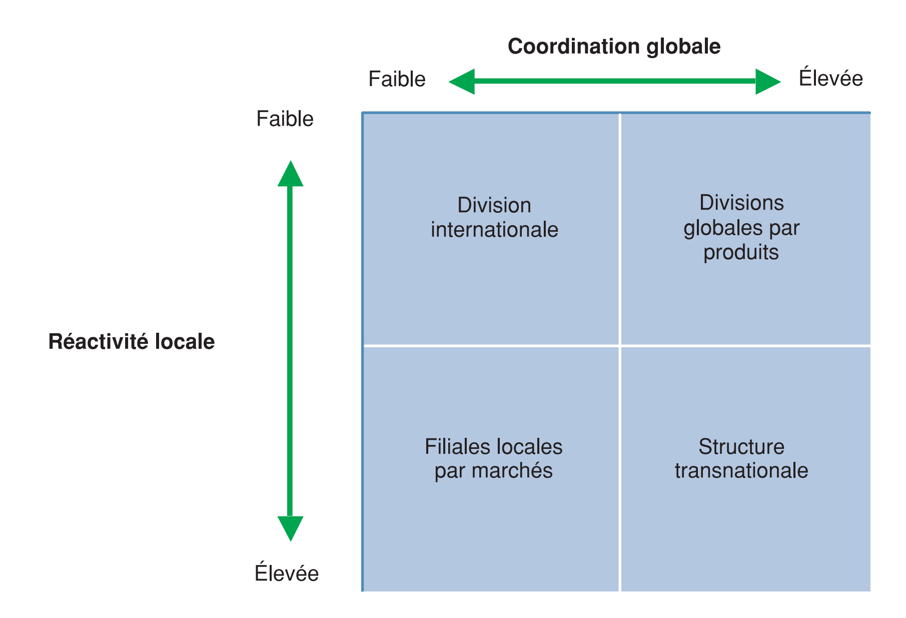
Une **structure transnationale** consiste à conjuguer les deux stratégies d'internationalisation que nous avons présentées dans le chapitre 6 : la stratégie internationale et la stratégie globale. Comme dans le schéma 8.5, une stratégie globale reposerait sur des *divisions globales par produits* (par exemple une division mondiale pour les yaourts, une autre pour l'eau en bouteille, etc.), alors qu'une stratégie internationale s'appuierait sur des *filiales locales par marchés* qui bénéficieraient chacune d'une grande autonomie de gestion pour tous les produits (par exemple une filiale chinoise, une filiale mexicaine, une filiale norvégienne, etc., qui adapterait chacune

l'offre à son marché). À côté de ces deux extrêmes, le schéma 8.5 présente deux autres situations. La création d'une *division internationale* est généralement le premier pas dans une démarche d'internationalisation. Elle consiste simplement à rajouter à la structure existante un département spécifique en charge de l'ensemble des activités internationales. Cette approche a notamment été utilisée par les grandes entreprises américaines lorsqu'elles ont commencé à s'internationaliser dans les années 1950 et 1960. La quatrième solution consiste à déployer une *structure transnationale*, capable de cumuler la réactivité locale avec la coordination globale.

Comme le soulignent Bartlett et Ghoshal, la structure transnationale est une forme de matrice qui présente deux spécificités : elle répond aux enjeux de la globalisation tout en spécifiant clairement les responsabilités au travers de ses différentes dimensions[8]. Les caractéristiques détaillées de la structure transnationale sont les suivantes :

- Chaque unité locale est indépendante mais constitue une source d'idées et de compétences pour l'ensemble de la structure. Le centre d'innovation mondial de Unilever pour les produits de soins capillaires est ainsi localisé en France[9].
- Les unités locales bénéficient d'économies d'échelle en se spécialisant sur une activité particulière pour le compte de l'ensemble de la structure ou d'une vaste zone géographique. En Europe, Unilever a ainsi remplacé son réseau de petites usines locales par quelques grandes unités de production qui exportent dans tout le continent.

Schéma 8.5 **Les structures multinationales**



Source : d'après C. Bartlett et S. Ghoshal, *Le management sans frontières*, Éditions d'Organisation, 1991.

- La maison mère gère ce réseau global en définissant le rôle de chaque filiale, puis en maintenant la culture et les systèmes qui permettent à l'ensemble de fonctionner harmonieusement. Unilever a ainsi établi un système de « forums » qui rassemblent internationalement les managers afin de les aider à échanger leur expérience et à coordonner leurs besoins.

Le succès d'une structure transnationale dépend de la capacité à construire *simultanément* des compétences globales, une réactivité locale et une capacité d'innovation et d'apprentissage collective. On parle d'ailleurs à leur propos de *glocalisation*, c'est-à-dire de l'osmose entre le global et le local. Le déploiement de ce type de structure impose de clarifier quel doit être le rôle des managers :

- Les responsables des *activités globales* (par exemple les chefs de produits) sont chargés d'accroître la compétitivité globale de l'organisation, par-delà les frontières nationales et fonctionnelles. Ils doivent acquérir la capacité éminemment stratégique d'*architectes* des ressources et compétences, ce qui passe par la stimulation de l'innovation et la coordination des transactions transnationales.
- Les responsables de *zones géographiques* doivent se comporter comme des *détecteurs* de besoins locaux. Ils doivent être capables de construire des compétences uniques afin de constituer des centres d'excellence susceptibles de bénéficier à l'organisation dans son ensemble.
- Les responsables de *fonctions* comme la finance ou les systèmes d'information sont chargés de maintenir la capacité d'innovation et d'apprentissage au sein de toutes les composantes de l'organisation. Cela implique qu'ils sont à même de repérer et de diffuser les meilleures pratiques au travers de la structure, ce qui correspond à une forme d'étalonnage interne. Ils doivent donc *scruter* toutes les évolutions internes et s'ériger en *champions de l'innovation* afin de pratiquer la *fertilisation croisée* des meilleures pratiques.
- Le rôle des *dirigeants* est crucial, car c'est à eux d'intégrer et de répartir les tâches et les responsabilités. Ils doivent donc non seulement être des *leaders* mais également des *découvreurs de talents* au sein des activités, des zones géographiques et des fonctions, tout en facilitant les interactions entre ces différentes dimensions. Ils doivent stimuler les processus d'innovation et de création de savoir. Ils sont responsables du développement du cœur stratégique de l'organisation.

La structure transnationale présente certains inconvénients. Elle exige que les managers soient disposés à agir non seulement dans l'intérêt de leur propre activité, mais également au bénéfice de l'ensemble de la structure. On retrouve également le problème de dilution des responsabilités caractéristique des structures matricielles. Le groupe industriel helvético suédois ABB a souvent été cité comme un modèle de structure transnationale dans les années 1990. Cependant, en 1998, l'entreprise a été restructurée en divisions globales par produits[10]. Ce réalignement, au détriment des responsables de filiales locales, avait pour objectif de réduire les jeux politiques internes et de simplifier la coordination internationale.

*Une **structure par équipes** combine la coordination verticale et horizontale en constituant des équipes plurifonctionnelles*

8.2.6 Les structures par équipes[11]

Une autre manière d'intégrer des connaissances de manière flexible consiste à utiliser des structures par équipes. Une **structure par équipes** combine la coordination

verticale et horizontale en constituant des équipes plurifonctionnelles, le plus souvent à partir de processus opérationnels. La plupart des sociétés de services informatiques – comme Capgemini, BearingPoint, Accenture ou Unilog – ont ainsi mis en place des équipes de développement d'offres nouvelles (généralement surnommées *Think* dans leur jargon interne), des équipes de commercialisation et de construction des projets (*Build*), et enfin des équipes de gestion des systèmes chez les clients (*Run*). Ces trois types d'équipes rassemblent des compétences et des profils d'expertise distincts. La capacité à combiner ces différentes expertises stimule l'apprentissage et le partage des connaissances. L'illustration 8.2 présente un exemple de structure par équipes.

Les structures par équipes permettent également aux organisations de répondre de manière flexible à leurs différents clients. Dans une université, on peut ainsi créer des équipes distinctes d'enseignants et d'administratifs pour s'adresser à différentes catégories d'étudiants (premier et deuxième cycles, doctorats, formation permanente, etc.). Cependant, les enseignants sont toujours en relation avec leur champ disciplinaire et leur département. Dans la fonction publique, on s'interroge de plus en plus sur la pertinence de la séparation des expertises en services distincts, alors que la solution à certains problèmes (la protection de l'environnement, la lutte contre l'exclusion, etc.) nécessite des réponses transversales. Pour résoudre ce problème, de nombreux pays ont ainsi créé des agences gouvernementales dont la responsabilité est censée transcender les barrières administratives. Les *équipes autogérées*, à l'image de celles que les promoteurs de la qualité totale ont défendues[12], sont généralement très flexibles et très motivées, ce qui peut leur permettre de mieux remplir certaines tâches que des organisations traditionnelles, reposant sur une stricte division du travail et sur un contrôle exhaustif des résultats. Cependant, la complexité d'une organisation reposant sur une multitude de petites équipes peut conduire à de réelles difficultés de pilotage, voire à l'impossibilité de déployer une stratégie globale.

8.2.7 Les structures par projets[13]

Dans certaines organisations, les équipes sont constituées autours de projets qui ont une durée de vie limitée. Une **structure par projets** est une structure par équipes temporaires, dédiées à un projet et dissoutes une fois que celui-ci est achevé. Cette approche est particulièrement adaptée aux organisations qui mènent de vastes et coûteux projets (génie civil, systèmes d'informations, etc.) ou à celles qui sont dédiées à un événement ponctuel (conférences, compétitions sportives, réalisation d'un film, etc.). Dans ces conditions, la structure est constituée d'un ensemble mouvant d'équipes projets qui sont créées, conduites et coordonnées par un petit groupe de dirigeants. Le plus souvent, un même individu participe à plusieurs équipes (ce qui peut s'apparenter à une structure matricielle). Beaucoup d'organisations utilisent des équipes de ce type en complément de leur structure traditionnelle, par exemple pour concevoir de nouveaux produits ou services, pour mener à bien une internationalisation ou pour conduire une opération de changement stratégique.

*Une **structure par projets** est une structure par équipes temporaires, dédiées à un projet et dissoutes une fois que celui-ci est achevé*

Une structure par projets est par essence extrêmement flexible. De plus, étant donné que les équipes doivent atteindre des objectifs clairement définis dans un temps imparti, les niveaux d'implication et de contrôle sont élevés. Puisque les membres des équipes proviennent généralement de divers départements à l'intérieur de

Illustration 8.2

La structure par équipes chez Saab Training Systems

L'amélioration de la performance peut nécessiter un changement de structure.

Filiale à 100 % du groupe suédois Saab, l'équipementier militaire Saab Training Systems réalisa en 1997 un chiffre d'affaires de près de 90 millions d'euros. Forte de 260 employés, STS était spécialisée dans les équipements d'entraînement assisté par ordinateur pour les forces armées, par exemple les simulateurs à base de laser. Le marché était caractérisé par des négociations commerciales longues, complexes et fortement politisées avec les clients, mais aussi par une concurrence particulièrement âpre et de larges surcapacités de production liées à la réduction des budgets de défense. Cette forte incertitude obligea STS à réagir. Elle commença par conclure des alliances, ce qui était habituel dans l'industrie, puis se concentra sur l'exploitation de ses compétences fondamentales dans les simulateurs à base de lasers. Elle chercha également à réduire très fortement ses temps de conception et de fabrication, afin d'accélérer la mise sur le marché de nouveaux produits et de limiter les délais de livraison.

Les dirigeants décidèrent alors d'abandonner la structure fonctionnelle traditionnelle en faveur d'une structure par équipes plus flexible, directement axée sur les processus opérationnels. Avant cette réorganisation, l'entreprise était structurée par fonctions (développement, production, marketing et achats), qui avaient chacune leur propre hiérarchie. Cette structure posait des problèmes en termes de coordination et de communication. Dans la nouvelle structure, 40 équipes furent directement placées sous l'autorité des dirigeants. La taille de ces équipes variait de 6 à 8 personnes. Si elles devenaient plus grosses, elles étaient scindées. Ces équipes étaient constituées autour des processus de création de valeur. Il y avait ainsi cinq *équipes commerciales* qui négociaient et suivaient les contrats avec les clients, chacune étant en charge d'au moins un produit sur une zone géographique particulière. Lorsqu'un contrat était signé, il devenait un « projet » et était alors transmis à d'autres équipes : une *équipe livraison* (qui planifiait la production et testait les produits avant la remise au client), une *équipe achats* (responsable des approvisionnements) et une *équipe adaptation* (qui adaptait les produits standard de l'entreprise aux besoins spécifiques du client). Finalement, la production revenait à une des 14 *équipes produit* (qui étaient aussi responsables du développement des produits). En plus de ces équipes opérationnelles, il y avait également des fonctions centrales comme la finance et la gestion des ressources humaines.

La coordination des différentes équipes impliquées dans la réponse à une commande était un point crucial, d'autant que ces équipes étaient dissoutes dès que le produit était remis au client. De plus, les *équipes produit* travaillaient simultanément sur plusieurs projets. Pour chacun des projets, la responsabilité de la coordination était partagée entre l'*équipe commerciale* et l'*équipe livraison*.

Source : adapté de T. Mullern, « Integrating the team-based structure in the business process: the case of Saab Training Systems » dans A. Pettigrew et E. Fenton (eds), The Innovating Organisation, Sage, 2000, chapitre 8.

Questions

1. Pourquoi la structure fonctionnelle n'était-elle plus adaptée à la stratégie de l'entreprise ?
2. En quoi la structure par équipes constitue-t-elle un progrès ?
3. Quels problèmes la structure par équipes pourrait-elle provoquer ?

l'organisation, l'échange de connaissances peut être facilité. Il est également possible de réunir des individus provenant de zones géographiques distinctes. Réciproquement, étant donné que le projet a souvent une durée de vie limitée, les membres de l'équipe accepteront plus volontiers de travailler temporairement à l'étranger. Des inconvénients existent cependant. En l'absence de contrôle stratégique, les projets risquent de proliférer de manière anarchique. De plus, la dissolution permanente des équipes peut gêner l'accumulation de connaissances au cours du temps. Enfin, il est indispensable de s'interroger sur la manière dont les membres de l'équipe sont sélectionnés et sur leur destin une fois que le projet est achevé, faute de quoi seuls les

individus qui ne parviennent pas à s'intégrer dans la structure seront spontanément volontaires pour rejoindre les équipes projets.

Au total, le développement des structures par équipes et par projets est essentiellement lié à leur forte flexibilité, considérée comme cruciale dans un environnement turbulent où les connaissances et les compétences doivent être constamment redéployées et coordonnées de manière innovante.

8.2.8 Choisir une structure

Au début de ce chapitre, nous avons souligné l'impact de la turbulence, des connaissances et de la globalisation sur les choix structurels. Il apparaît que chaque structure (fonctionnelle, divisionnelle, holding, matricielle, transnationale, par équipes et par projets) présente des avantages et des inconvénients différents face à ces enjeux. Le choix d'un type structurel dépend donc de la nature des défis stratégiques auxquels l'organisation est confrontée.

Le schéma 8.6 résume de quelle manière les sept structures se positionnent par rapport au contrôle, au changement, à l'apprentissage et à la globalisation. Il apparaît qu'aucune structure n'est idéale et que des arbitrages sont indispensables. Si c'est le contrôle qui est recherché, mais que la flexibilité est moins essentielle, on peut privilégier la structure fonctionnelle. Si à l'inverse on souhaite améliorer l'apprentissage et la flexibilité à une échelle globale, une structure matricielle ou transnationale est préférable.

Dans la réalité, peu d'organisations fonctionnent intégralement comme l'un des types structurels purs que nous venons de présenter : on rencontre plutôt des hybrides. Entre chacun des types purs, il existe en fait toute une gamme de nuances (voir la section 8.5 ci-après) parmi lesquelles l'organisation peut choisir la structure qui lui convient, sachant que ce choix est susceptible d'évoluer en fonction des circonstances. Michael Goold et Andrew Campbell identifient ainsi neuf tests permettant d'évaluer les choix structurels[14]. Les quatre premiers tests mettent l'accent sur l'adéquation avec les objectifs et les contraintes de l'organisation :

- Le *test de marché* : il s'agit de déterminer l'adéquation entre la structure et la stratégie, dans la lignée des travaux de Alfred Chandler[15]. Si par exemple la coordination entre deux étapes du processus de production est déterminante

Schéma 8.6 Comparaison des structures

Critères	Fonctionnelle	Divisionnelle	Holding	Matricielle	Transnationale	Équipe	Projet
Contrôle	XXX	XX	X	X	XX	X	XX
Changement	X	XX	XXX	XXX	XXX	XX	XXX
Apprentissage	XX	X	X	XXX	XXX	XXX	XX
Globalisation	X	XX	XX	XXX	XXX	X	XX

Le nombre de croix indique la performance de la structure par rapport à chaque critère (3 croix : élevée ; 2 croix : moyenne ; 1 croix : faible)

pour l'obtention d'un avantage concurrentiel, elles devront très certainement être placées au sein de la même unité structurelle.

- Le *test de logique de groupe* : la structure doit être cohérente avec la logique de groupe adoptée par la direction générale (voir le chapitre 6). Si le siège entend se comporter comme un gestionnaire de synergies, il doit concevoir une structure qui met l'accent sur les mécanismes d'intégration en localisant certains services tels que le marketing ou la recherche au niveau de la direction générale.
- Le *test des ressources humaines* : la structure doit correspondre aux ressources humaines disponibles. Il est ainsi particulièrement risqué de passer brusquement d'une structure fonctionnelle à une structure divisionnelle si l'organisation ne dispose pas de managers capables de gérer des unités opérationnelles décentralisées.
- Le *test de faisabilité* : la structure doit être en phase avec les attentes des parties prenantes et les exigences réglementaires. C'est ainsi qu'après une série de scandales sur le manque d'objectivité des banques d'affaires, celles-ci sont désormais réglementairement obligées de séparer leurs départements de recherche et d'analyse de leurs départements en charge des opérations de fusions ou d'introduction en Bourse.

Goold et Campbell proposent également cinq tests fondés sur des principes généraux de choix de structure :

- Le *test de spécialisation* : ce test repose sur l'intérêt de réunir des spécialistes afin qu'ils puissent développer leur expertise en collaboration. Une structure ne doit pas détruire des champs d'expertise constitués.
- Le *test de coordination* : il s'agit de déterminer dans quelle mesure la structure sera à même de créer des liens entre des sous-parties de l'organisation qui ont naturellement tendance à rester indépendantes. La forte décentralisation d'unités opérationnelles jugées sur leur propre rentabilité risque de les dissuader de tisser des liens avec un laboratoire central de recherche et développement. Si des mécanismes de coordination ne sont pas mis en place, cela peut déboucher sur de considérables problèmes.
- Le *test de redondance* : dans toute structure, il est nécessaire d'éliminer d'éventuels niveaux hiérarchiques inutiles, qui ne font qu'accroître les blocages et les coûts. La réduction du nombre de niveaux hiérarchiques constitue une tendance incontestable dans de nombreuses organisations. Il convient cependant de garder à l'esprit que moins le nombre de niveaux hiérarchiques est élevé, plus la probabilité d'une promotion est faible pour chacun des membres de l'organisation, ce qui peut déboucher sur une démotivation générale. Réciproquement, certaines administrations multiplient les grades, notamment dans le but de promouvoir fréquemment leurs agents plutôt que de les augmenter.
- Le *test de responsabilité* : ce test met l'accent sur l'importance d'une ligne de responsabilité claire, qui permet d'assurer le contrôle et l'implication des managers. Du fait de leur double ligne de commandement, les structures matricielles sont souvent accusées de diluer les responsabilités.
- Le *test de flexibilité* : dans un environnement turbulent, il convient de s'assurer que la structure est capable de s'adapter à des conditions changeantes. Les divisions doivent être définies de manière suffisamment ouverte pour permettre à

leurs managers de saisir de nouvelles opportunités au fur et à mesure qu'elles émergent. Comme l'a souligné Kathy Eisenhardt, les structures doivent être « modulaires », afin de permettre de rassembler deux parties de l'organisation si l'évolution de l'environnement l'exige[16].

Les neuf tests de Goold et Campbell permettent d'évaluer efficacement les structures. Cependant, même si une structure satisfait tous ces tests, elle doit nécessairement correspondre aux autres dimensions de la configuration organisationnelle, c'est-à-dire ses processus de coordination et ses interactions. Chacune de ces dimensions doit renforcer les deux autres. Les deux prochaines sections détaillent successivement les processus et les interactions.

8.3 Les processus de coordination

La structure est un élément clé du succès d'une organisation. Cependant, ce qui assure le fonctionnement effectif d'une organisation, ce sont ses processus de coordination formels et informels[17]. Ces processus peuvent exercer un contrôle sur l'activité de l'organisation et par conséquent faciliter ou gêner le déploiement de ses stratégies[18].

Les processus de coordination peuvent être répartis de deux manières. Tout d'abord, ils mettent l'accent soit sur le contrôle des moyens, soit sur celui des résultats. Les processus de coordination des moyens concernent les ressources utilisées par l'organisation pour déployer sa stratégie, en particulier les ressources financières et les ressources humaines. Les processus de coordination des résultats vérifient que les résultats correspondent aux attentes (objectifs de rentabilité, parts de marché, etc.). La seconde manière de classer les processus de coordination dépend de leur nature directe ou indirecte. Les processus directs reposent sur une supervision étroite ou sur un suivi rigoureux, alors que les processus indirects consistent plutôt à définir les conditions grâce auxquelles les comportements désirés seront suscités. Le schéma 8.7 présente les six processus que nous allons détailler selon ces deux dimensions.

Les organisations utilisent généralement un mélange de ces différents processus de coordination, mais selon les enjeux stratégiques, certains prédominent par rapport aux autres. Là encore, c'est notamment le rôle de ces processus vis-à-vis de la turbulence, de l'apprentissage et de la globalisation qui importe. Comme nous le verrons, les mécanismes fondés sur les moyens impliquent que les contrôleurs détiennent un degré d'expertise élevé sur les tâches opérationnelles.

Schéma 8.7 Les processus de coordination

	Moyens	Résultats
Direct	Supervision directe Planification	Objectifs de performance
Indirect	Processus culturels Autocontrôle	Marchés internes

Dans beaucoup d'organisations où les connaissances jouent un rôle prépondérant, en particulier celles qui doivent innover et s'adapter, les contrôleurs ne comprennent généralement pas exactement ce que font les spécialistes qu'ils doivent coordonner. Mieux vaut alors utiliser des mécanismes fondés sur les résultats : il est en effet plus facile de déterminer si une unité opérationnelle a atteint ses objectifs que de dimensionner méticuleusement ses ressources. Les processus directs reposent avant tout sur la présence physique des managers, même si l'utilisation des technologies de l'information peut leur permettre un certain contrôle à distance. C'est pour cette raison que les organisations globales utilisent plutôt des mécanismes indirects pour coordonner leurs filiales géographiquement dispersées. À l'inverse, le contrôle direct peut se révéler préférable dans les petites organisations implantées sur un seul site.

8.3.1 La supervision directe

*La **supervision directe** correspond au contrôle direct de l'allocation des ressources par un ou plusieurs individus*

La **supervision directe** correspond au contrôle direct des décisions stratégiques par un ou plusieurs individus, notamment en termes de ressources allouées. C'est une forme de contrôle très courante dans les petites organisations. On la rencontre également dans des organisations plus vastes, lorsque l'environnement est suffisamment stable et la complexité de l'activité suffisamment limitée pour permettre à un petit nombre de managers de contrôler l'organisation *en détail* depuis le centre. C'est souvent le cas dans des entreprises familiales et dans les organisations publiques marquées par une forte soumission aux responsables politiques (surtout lorsque le même parti politique reste dominant sur une longue période).

La supervision directe implique que les dirigeants comprennent précisément les tâches qu'ils supervisent. Ils doivent être capables de rectifier les erreurs sans pour autant étouffer les expérimentations innovantes. Si la supervision directe est plus facile lorsque l'organisation n'occupe qu'un seul site géographique, elle est envisageable dans des organisations plus vastes grâce au recours aux technologies de l'information. La supervision directe peut également se révéler pertinente lorsque l'organisation traverse une crise aiguë. Quand la survie de l'organisation est menacée, un contrôle autoritaire permettant de prendre des décisions rapides est généralement la seule chance de salut. La nomination d'administrateurs judiciaires dans les entreprises incapables de faire face à leurs obligations financières constitue un bon exemple. On peut également citer le redressement de Apple par Steve Jobs à la fin des années 1990 ou celui de France Telecom par Thierry Breton au début des années 2000 (voir l'illustration 6.7 dans le chapitre 6). Dans les deux cas, une grande entreprise au bord de la faillite a été sauvée par l'intervention d'un dirigeant investi des pleins pouvoirs.

8.3.2 Les systèmes de planification

*La **planification** consiste à déployer les stratégies au travers de systèmes formels qui spécifient l'allocation des ressources et vérifient leur utilisation*

La **planification** constitue l'archétype du contrôle administratif, dans lequel le déploiement s'effectue au travers de *systèmes* qui planifient et contrôlent l'allocation des ressources et comparent les réalisations par rapport aux objectifs. Il s'agit alors de coordonner l'organisation en définissant précisément ses ressources, notamment financières. Un plan englobe généralement toutes les parties de

l'organisation et spécifie clairement – en termes financiers – le niveau de ressources alloué à chacune (que ce soient des fonctions, des divisions ou des DAS). Il montre également de quelle manière les ressources sont utilisées. Les systèmes de planification prennent généralement la forme d'un *budget*. Une direction marketing peut se voir ainsi allouer 5 millions d'euros mais doit justifier comment ce montant sera dépensé, c'est-à-dire la répartition entre les frais de personnel, les budgets publicitaires, la participation à des expositions, etc. Ces dépenses sont ensuite régulièrement suivies afin de mesurer d'éventuels écarts avec le plan.

Un des avantages de la planification est qu'elle permet de piloter avec attention le déploiement d'une stratégie. Nous détaillerons les autres avantages ainsi que les inconvénients de la planification dans le chapitre 11, mais nous pouvons retenir dès à présent que son impact sur la stratégie diffère selon le contexte :

- La planification peut reposer sur une *standardisation des procédés* et/ou *des résultats*. Quelquefois, ces processus sont soumis à une évaluation rigoureuse, notamment lorsqu'il s'agit d'atteindre des standards de qualité certifiés par des auditeurs externes (comme l'ISO 9000). Dans beaucoup d'organisations de services (banques, assurances, hôtellerie, transport, etc.), une telle « routinisation » a été obtenue grâce aux technologies de l'information, ce qui a conduit à une déqualification du personnel et à d'importantes réductions de coûts. Cela peut donner un avantage concurrentiel temporaire à des organisations qui se positionnent sur une stratégie de différenciation par le bas en proposant des offres banalisées à bas prix (par exemple dans la banque sur Internet par rapport à la banque de réseau classique). Cependant, les concurrents peuvent généralement acquérir ou développer des systèmes d'information semblables, ce qui réduit à néant l'avantage de coût ainsi obtenu.
- La plupart des grandes organisations utilisent désormais les technologies de l'information au travers de progiciels de gestion intégrés[19] (PGI) ou *Enterprise Resource Planning* (ERP) proposés ou déployés par des sociétés comme SAP, Oracle, Baan ou PeopleSoft. Ces systèmes aident à intégrer la totalité des opérations et des fonctions : personnel, finances, production, approvisionnements, etc. Dans la distribution, cela inclut notamment les systèmes qui lient les caisses enregistreuses informatisées avec les entrepôts de stockage, afin d'assurer un réassort automatique. Les PGI peuvent être encore améliorés s'ils sont étendus à l'ensemble de la filière, en amont vers la chaîne de valeur des fournisseurs et en aval vers la chaîne de valeur des distributeurs, afin d'éviter les ruptures de stock. Internet permet de faciliter ce type d'approches (ce point est examiné plus en détail dans le chapitre 9). L'illustration 8.3 présente un exemple de PGI.
- Les systèmes de planification centralisés utilisent généralement des *clés de répartition* pour allouer les ressources entre les fonctions et les DAS. Dans les services publics, les fonds sont par exemple attribués en fonction du nombre d'usagers (c'est le cas notamment pour les universités ou les hôpitaux).

Les processus de planification sont avant tout adaptés à des conditions stables, lorsque le budget ou les standards peuvent s'appliquer de manière équivalente à toutes les unités de l'organisation et que les hypothèses sous-jacentes restent pertinentes pendant toute la durée du plan. Lorsque les unités opérationnelles présentent des besoins distincts, les budgets et les standards risquent de favoriser

Illustration 8.3

La mise en place d'un PGI chez Bharat Petroleum

Les PGI (ou ERP) étaient au cœur de la stratégie de Bharat Petroleum lorsque cette entreprise s'est préparée à la déréglementation de l'industrie pétrolière indienne.

Au début des années 2000, Bharat Petroleum était une des trois principales entreprises indiennes de raffinage et de distribution pétrolière. Elle gérait 4 854 stations-service, près de 1 000 revendeurs de kérosène et 1 828 distributeurs de gaz de pétrole liquéfié dans l'ensemble du sous-continent indien. Confronté à une déréglementation de ses marchés, voire potentiellement à une privatisation, Bharat Petroleum décida d'intégrer ses processus au travers d'un PGI, le système SAP R/3. L'objectif était de contrôler les activités de l'entreprise grâce à une amélioration de l'information dans des domaines tels que les stocks et la livraison des produits, afin de renforcer le service et la satisfaction des clients. Le nouveau système devait couvrir 200 sites et inclure une vaste gamme de processus, de la comptabilité financière à l'administration du personnel, de la gestion de la qualité à la maintenance et de la gestion de production aux ventes. Le directeur financier estimait que les économies annuelles obtenues grâce à ce système dépasseraient les 7 millions d'euros.

Le déploiement du PGI ne fut pas conçu comme un simple projet informatique. Il s'appuya sur une restructuration qui comprenait la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et la réorganisation autour de six nouvelles unités opérationnelles. Le projet fut baptisé ENTRANS, pour transformation de l'entreprise. Le responsable du projet n'était pas un informaticien mais un spécialiste des ressources humaines. Seulement dix des soixante membres de l'équipe projet étaient issus de la direction informatique. Un comité de pilotage du projet se réunissait au moins une fois par mois afin de superviser le processus. Ce comité comprenait les responsables des six unités opérationnelles, ainsi que les directeurs des départements Finance, Ressources humaines et Informatique. Le directeur informatique de Bharat Petroleum affirma que : « L'aspect unique du déploiement de ce PGI chez Bharat Petroleum est que, dès le début de sa conception, il a été conçu comme un projet organisationnel. La direction informatique ne fait que tenir le rôle nécessaire de catalyseur. »

Le déploiement fut mené avec le soutien du cabinet PriceWaterhouseCoopers, de 24 consultants de SAP, d'une équipe de 70 salariés qui avaient reçu la qualification de consultants SAP internes et de six facilitateurs à temps plein. Tous les utilisateurs étaient impliqués dans des programmes de formation avec pour objectif l'amélioration de l'apprentissage organisationnel, du leadership et de la planification. Le président de Bharat Petroleum déclara que la mise en place du PGI ne se traduirait par aucune réduction d'effectifs, même si une économie sur les coûts salariaux faisait partie des bénéfices initialement attendus du projet.

Le déploiement était planifié sur 24 mois, les sites pilotes ayant été choisis en fonction de leur proximité avec l'équipe projet, basée à Mumbai, de l'importance des processus impliqués et de leur compatibilité avec la nouvelle organisation. Beaucoup de problèmes apparurent au départ. Le système SAP ne tenait pas toujours compte des processus informels, ce qui pouvait avoir des conséquences particulièrement gênantes. Cependant, les responsables d'usines reconnurent que la formalisation des processus imposée par le PGI avait grandement contribué à améliorer la discipline de leurs équipes. Dans l'année qui suivit le déploiement, Bharat Petroleum connut une croissance de 24 % de son chiffre d'affaires. SAP décida même de citer le projet Bharat Petroleum parmi ses exemples de réussites au niveau mondial.

Source : A. Teltumbde, A. Triparthy et A. Sahu, « Bharat Petroleum Corporation Limited » Vikalpa, vol. 27, no. 3 (2002), pp. 45-58.

Questions

1. En quoi est-il significatif que le déploiement du PGI n'ait pas été confié à des informaticiens ?
2. En quoi la formalisation des processus organisationnels au sein d'un PGI peut-elle se révéler dangereuse ?
3. Que peut faire une entreprise telle que Bharat Petroleum de son équipe interne de consultants spécialisés et de facilitateurs une fois que le projet est terminé ?

certaines au détriment des autres. Certains observateurs soulignent ainsi que les gouvernements ne devraient pas traiter tous les hôpitaux ou toutes les universités de la même manière, car leurs contraintes et leurs opportunités sont différentes. Les budgets et les standards peuvent également se révéler inflexibles lorsque l'évolution du contexte finit par contredire les hypothèses de départ. Les organisations risquent alors d'être injustement pénalisées, notamment si on leur refuse les ressources qui leur permettraient de saisir des opportunités imprévues.

Dans les environnements fortement turbulents ou lorsque la diversité entre les DAS est très élevée, les processus de planification et de contrôle *haut-bas* – au travers desquels ce sont les dirigeants qui imposent leurs plans à leurs subordonnés – ne sont pas appropriés. Nous verrons dans la section 8.3.2 ci-après que dans ces circonstances la planification *bas-haut* depuis les DAS est une réponse pertinente, à condition de définir des lignes directrices au niveau de la direction générale (voir le schéma 8.8). Pour que cette approche fonctionne, il convient de déployer des processus de *confrontation*, afin de garantir qu'il est possible d'allouer les ressources nécessaires aux plans de tous les DAS. On peut pour cela s'appuyer sur des processus de *marchandage* permettant de redéfinir plus ou moins partiellement quelques-unes des orientations et des lignes directrices, qui doivent donc être considérées – au moins partiellement – comme négociables. Ce processus de marchandage nécessite généralement plusieurs itérations, comme on peut le voir dans le schéma 8.8. Le danger des démarches de planification *bas-haut* réside dans le fait que certains éléments transversaux de la stratégie risquent de ne pas figurer dans les plans des divisions, par exemple le besoin d'investir dans de nouvelles technologies, dans de l'infrastructure ou du capital intellectuel.

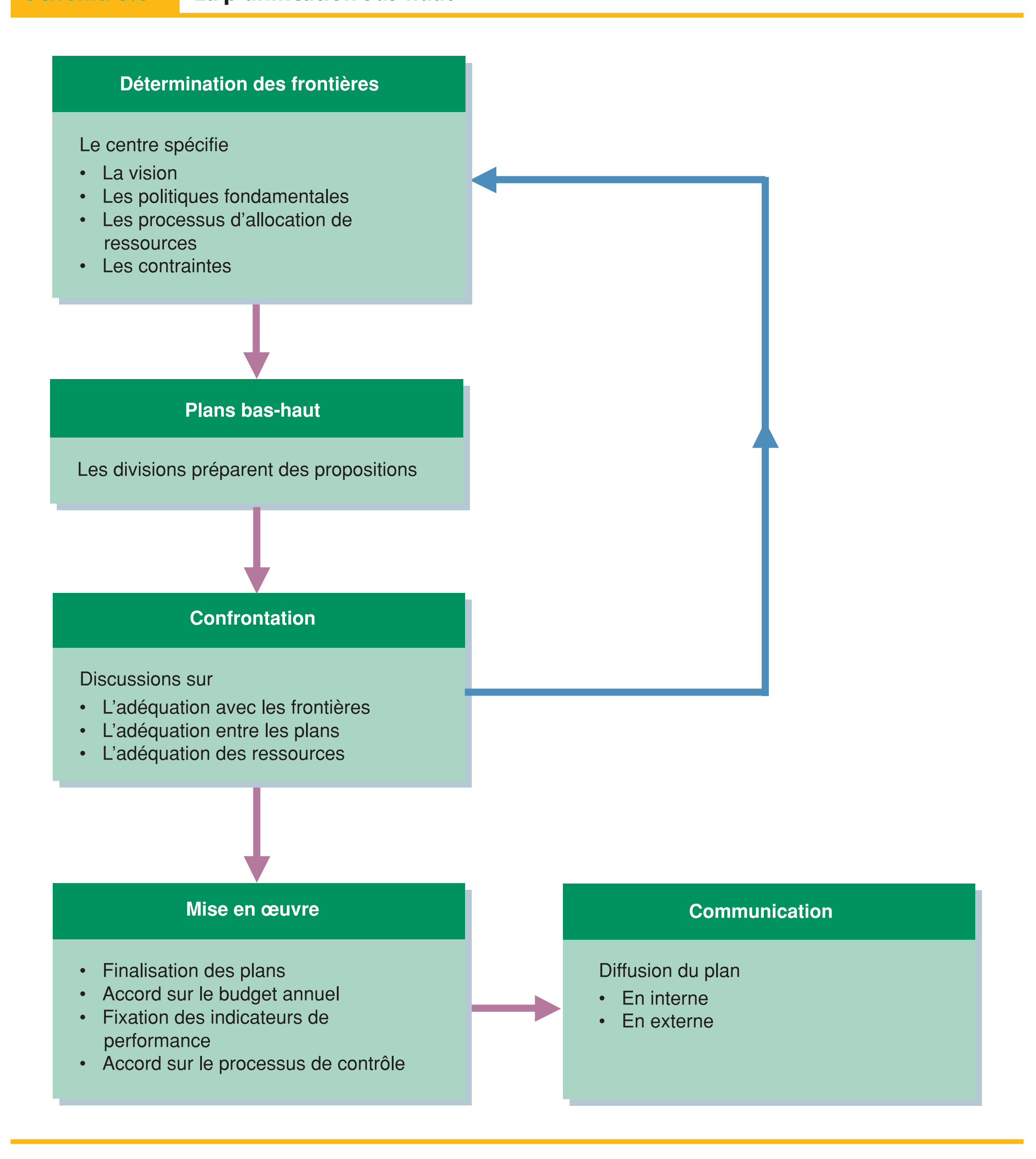
8.3.3 L'autocontrôle et la motivation personnelle

Face à des environnements plus dynamiques, à une complexité croissante et à la nécessité de gestion des connaissances, la motivation des individus devient une composante cruciale de la performance. De même, l'autocontrôle des individus peut permettre de coordonner les tâches sans intervention directe.

Tout d'abord, les processus d'**autocontrôle** réalisent l'intégration des connaissances et la coordination des activités par l'interaction directe entre les individus, sans qu'il soit nécessaire de les superviser[20]. Le rôle essentiel des responsables consiste à s'assurer que les individus disposent des *outils* qui leur permettent d'interagir (par exemple des outils informatiques ou de télécommunication). Ils doivent également veiller à ce que les processus sociaux et culturels qui découlent de ces interactions soient correctement *régulés*, afin d'éviter les rigidités mentionnées dans la section 8.3.2 ci-dessus. Les responsables sont donc chargés de définir le *contexte*[21] dans lequel leurs subordonnés évoluent, ce qui inclut notamment le déploiement des conditions favorables à la création des connaissances et à l'innovation. Si les individus jouissent d'une plus grande autonomie dans la manière dont ils effectuent leurs tâches et atteignent les objectifs de l'organisation, il est indispensable de les *assister*, notamment en veillant à la façon dont les ressources leur sont attribuées. Pour cela, l'information représente généralement une ressource déterminante. Nous verrons dans le chapitre 9 que les technologies de l'information constituent à cet égard un levier stratégique déterminant.

*Les processus d'**autocontrôle** réalisent l'intégration des connaissances et la coordination des activités par l'interaction directe entre les individus, sans qu'il soit nécessaire de les superviser*

Schéma 8.8 La planification *bas-haut*



Deuxièmement, la crédibilité des dirigeants et leur style de leadership ont un impact majeur sur la motivation des individus. C'est une des raisons pour lesquelles les dirigeants des organisations de services professionnalisés – comme les hôpitaux ou les universités – doivent impérativement appartenir au même corps que les

opérationnels (respectivement médecins ou professeurs), faute de quoi leur légitimité est nécessairement contestée. Dans certains cas, il est même indispensable que les dirigeants participent de temps en temps aux activités opérationnelles, afin de rappeler leur compétence et leur appartenance au groupe. La crédibilité peut également résulter de la capacité des dirigeants à construire un environnement favorable au travail et aux interactions. Enfin, la crédibilité s'obtient aussi au travers de la manière dont les leaders interagissent avec l'environnement, notamment leur capacité à décrocher de gros contrats ou de confortables budgets. Ces trois rôles du leader – expertise professionnelle, soutien aux individus et obtention de ressources[22] – sont essentiels dans les organisations qui fondent leur réussite sur la gestion des connaissances.

8.3.4 Les processus culturels

*Les **processus culturels** reposent sur la culture organisationnelle et la standardisation des normes*

Les **processus culturels** reposent sur la culture organisationnelle et sur la *standardisation des normes* (voir le chapitre 4). Le contrôle est indirect et internalisé, puisque les membres de l'organisation partagent sa culture. Par ailleurs, la coordination repose sur les moyens, puisque la culture définit les normes de comportement.

Les processus culturels sont particulièrement importants dans les organisations confrontées à un environnement complexe et dynamique. Dans cette situation, la stimulation de l'innovation est essentielle à la survie et au succès. Plutôt que de développer des procédures bureaucratiques, on doit laisser l'innovation s'épanouir grâce aux processus culturels qui peuvent exister au sein de *communautés de pratique*[23], qui permettent à des individus ou à des groupes de spécialistes d'interagir et d'échanger leurs connaissances afin de générer des solutions de leur propre initiative. Ces communautés autorégulées et informelles peuvent prendre de multiples formes dans de nombreux contextes. Cela va des ingénieurs de Xerox, qui échangent des informations sur les problèmes et les solutions au cours de petits déjeuners, jusqu'aux informaticiens qui contribuent internationalement au développement des logiciels libres et de Linux à travers Internet.

Les processus culturels peuvent également structurer les relations entre alliés ou entre concurrents. L'illustration 8.4 montre combien ce point peut être crucial pour les entreprises qui appartiennent à des industries dans lesquelles les innovations technologiques sont fréquentes.

Cependant, comme nous l'avons souligné dans le chapitre 4, les processus culturels peuvent également provoquer des *rigidités* lorsque l'organisation doit évoluer[24]. La résistance au changement peut être légitimée par les normes culturelles. La déqualification d'un service de livraison au travers de son automatisation ou de l'utilisation de personnel non spécialisé peut ainsi constituer une stratégie tout à fait pertinente en termes de réduction des coûts, mais extrêmement difficile à faire accepter par le personnel en place, même si on lui propose d'autres fonctions. Les processus culturels peuvent donc s'opposer à ce type de changement. On peut cependant contourner le problème en jouant sur le fait que les professionnels ont tendance à être influencés par les comportements adoptés par leurs pairs dans des organisations comparables. Le tout est alors de prouver que le changement a été bénéfique ailleurs. C'est une des raisons pour lesquelles beaucoup d'organisations consacrent des ressources non négligeables à l'insertion de leurs membres dans des *réseaux professionnels*, à la fois en interne et en externe, afin de rester en contact avec les meilleures pratiques.

Illustration 8.4

Les réseaux de la Silicon Alley

Dans beaucoup de grandes villes, on trouve des quartiers spécialisés dans les nouveaux médias, où de grands groupes et de petites entreprises entrepreneuriales collaborent au travers de réseaux sociaux particulièrement denses.

Avec l'explosion d'Internet dans les années 1990, New York a développé un district industriel rival de la Silicon Valley californienne, la Silicon Alley. Ce district a émergé au long de Broadway, depuis le quartier de Flatiron jusqu'à SoHo en traversant Greenwich Village. Cette zone était peuplée de jeunes gens créatifs, attirés par l'université de New York et par le prix relativement raisonnable des lofts construits dans d'anciens locaux industriels. Pendant les années 1990, ces populations commencèrent à expérimenter de nouveaux médias tels que les CD-Rom, les messageries électroniques et le Web. Étant donné leur proximité géographique avec l'industrie de la publicité et des médias – dont la quasi-totalité des sièges sociaux était située à quelques rues de là –, ils tissèrent des liens non seulement entre eux, mais également avec de grandes entreprises.

Ces férus de nouveaux médias échangeaient grâce à des réseaux locaux. C'est ainsi que Echo (*East Coast Hang Out*), une messagerie électronique qui devint rapidement une communauté de 3 500 membres, permit d'organiser des rencontres dans les bars locaux. Parmi les autres réseaux particulièrement actifs, on comptait notamment le Centre Juif de la Silicon Alley et Webgirls, une association de femmes impliquées dans les nouveaux médias. La NYNMA, l'association new-yorkaise des nouveaux médias, compta jusqu'à 8 000 membres, dont des entrepreneurs, des consultants, des capital-risqueurs, des musiciens, des graphistes ou des avocats. La NYNMA organisait des soirées autour d'une bière afin de multiplier les rencontres entre ses membres et d'aider les nouveaux venus à réussir leur entrée dans l'industrie.

Les grandes entreprises furent également impliquées. Une coalition de grands groupes tels que McGraw-Hill, Time Warner, Forbes et IBM lança l'idée d'un centre des nouveaux médias, afin de procurer des bureaux câblés, du matériel et des installations de recherche pour les nouvelles start-up. Le géant des télécommunications Ericsson fonda un cyberlab, qui permettait d'accéder à ses ressources et à ses réseaux. L'intention de Ericsson était d'encourager les entreprises de la Silicon Alley à appliquer ses technologies, afin d'en faire des standards de l'industrie.

Au sommet de la bulle Internet, la Silicon Alley comprenait 4 000 entreprises et 138 000 personnes. Lorsque la bulle éclata, beaucoup d'entreprises firent faillite. La Silicon Alley tenta de répondre à cet effondrement par son approche en réseau. Un cabinet de conseil lança l'idée de réunions mensuelles au cours desquelles les personnes à la recherche d'un emploi pouvaient échanger sur les nouvelles entreprises et les opportunités d'embauche.

Sources : M. Indergaard, « The webs to weave : Malaysia's multimedia super-corridor and New York City's Silicon Alley », *Urban Studies*, vol. 40, no. 2 (2003), pp. 379-401 ; *Business Week*, 7 mars 2002.

Questions

1. Pourquoi le contact physique et la proximité géographique sont-ils aussi importants, y compris dans des industries où prévalent les communications électroniques ?
2. Que peuvent retirer les grandes entreprises de leurs interactions avec des start-up qu'elles ne pourraient pas obtenir par elles-mêmes ?

La formation et les programmes de développement individuel permettent également d'entretenir les processus culturels en établissant des références et un langage communs grâce auxquels chacun peut comparer son travail et ses priorités.

*Les **objectifs de performance** concernent les résultats d'une organisation, comme la qualité, les prix ou le profit*

8.3.5 Les objectifs de performance

Les **objectifs de performance** se focalisent sur les *résultats* d'une organisation, que ce soit en termes de qualité, de prix, de part de marché ou de profit. Ces objectifs sont généralement connus sous le nom d'*indicateurs clés de performance*

ou *Key Performance Indicators* (KPI). La performance d'une organisation est jugée – en interne ou en externe – sur sa capacité à atteindre ces objectifs. En revanche, à l'intérieur de certaines limites, l'organisation demeure libre de la manière d'obtenir ces résultats. Cette approche est particulièrement adaptée à certaines situations :

- Dans les grandes organisations, les objectifs de ce type sont communément utilisés par les directions générales qui cherchent à contrôler les stratégies et les performances de leurs DAS sans pour autant s'impliquer dans le détail de leur obtention. Une cascade d'objectifs s'impose respectivement aux divisions, aux DAS, aux fonctions et même aux individus.
- En l'absence de véritables mécanismes de marché, la plupart des services publics privatisés en Europe sont contrôlés par des *autorités de régulation* qui leur imposent notamment des limites de prix indexées par exemple sur le taux d'inflation. Au fur et à mesure que la concurrence se développe sur le marché, la réglementation peut ensuite évoluer vers la définition d'une série d'*indicateurs de performance* que doivent respecter les ex-monopoles[25].
- Dans les services publics, où le contrôle des ressources a longtemps été l'approche dominante, on tente désormais de mettre en place des processus fondés sur les résultats (comme la qualité de service) ou la performance (comme le taux de mortalité dans les hôpitaux, voir l'illustration 3.6).

Beaucoup de managers estiment qu'il est difficile de définir un ensemble d'indicateurs de performance pertinents pour leur organisation. En effet, une des limites essentielles de cette approche est que beaucoup d'indicateurs se bornent à une représentation partielle de la situation d'ensemble. De plus, certains indicateurs sont qualitatifs par nature, alors que l'évaluation de la performance est largement dominée par l'aspect purement quantitatif imposé par l'analyse financière. Afin d'élargir le champ des indicateurs pris en considération, on peut mettre en place un *tableau de bord prospectif*[26]. Un **tableau de bord prospectif** – ou *balanced scorecard* – combine des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, prend en compte les attentes des différentes parties prenantes et situe l'évaluation de la performance dans la perspective de la stratégie choisie (voir le schéma 8.9 et l'illustration 8.5). Il convient de souligner que la performance est liée non seulement aux résultats à court terme mais également à la manière dont les processus sont gérés (par exemple les processus d'innovation et d'apprentissage qui sont essentiels au succès à long terme).

Un ***tableau de bord prospectif*** *– ou balanced scorecard – combine des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, prend en compte les attentes des différentes parties prenantes et situe l'évaluation de la performance dans la perspective de la stratégie choisie*

Le schéma 8.9 présente un exemple de tableau de bord prospectif pour une petite start-up produisant des outils et des équipements d'éclairage à destination de clients industriels, dans lequel la perspective financière du dirigeant propriétaire revenait simplement à assurer la survie de l'entreprise durant la période de démarrage, ce qui nécessitait des flux de trésorerie positifs (une fois l'investissement initial réalisé et les premiers stocks constitués). La stratégie consistait à améliorer le service client à la fois pour la livraison et pour la maintenance, ce qui imposait des compétences distinctives dans la prise des commandes et dans la planification du service après-vente, grâce au système d'information de l'entreprise. Comme ces compétences étaient imitables, l'amélioration continue du niveau de service était essentielle au succès.

Illustration 8.5

Un tableau de bord prospectif chez Philips

La définition d'un tableau de bord prospectif – ou balanced scorecard – permet de souligner que c'est l'interdépendance entre différents indicateurs de performance qui détermine le succès ou l'échec.

Avec plus de 160 000 employés dans 150 pays et un chiffre d'affaires de 29 milliards d'euros en 2003, le groupe néerlandais Philips utilisait un tableau de bord prospectif afin de gérer ses diverses lignes de produits (électronique grand public, éclairage, systèmes médicaux, appareils domestiques et soins personnels, semi-conducteurs), réparties entre de nombreuses filiales à travers le monde. Quatre facteurs clés de succès avaient été identifiés au niveau du groupe :

- La compétence (connaissances, technologie, leadership et esprit d'équipe).
- Les processus (facteurs de performance).
- Les clients (création de valeur).
- La finance (rentabilité et croissance).

Philips utilisait ces quatre critères à quatre niveaux : au niveau stratégique, au niveau opérationnel, au niveau des DAS et au niveau des individus. À chacun de ces niveaux, les critères étaient déclinés au niveau inférieur pour obtenir des indicateurs plus appropriés. Cela permettait aux employés de comprendre de quelle manière leurs activités quotidiennes contribuaient aux objectifs d'ensemble. Au niveau des DAS, chaque équipe de direction déterminait ainsi les facteurs clés de succès locaux et les indicateurs correspondants. Des objectifs étaient alors fixés pour chaque indicateur, à partir de la différence entre la performance actuelle et la performance souhaitée pour l'année en cours et pour les deux à quatre années suivantes. Ces objectifs – qui devaient être spécifiques, mesurables, ambitieux, réalistes et progressifs – résultaient d'une analyse du marché et d'une comparaison mondiale avec la performance des autres DAS.

Les indicateurs au niveau des DAS incluaient par exemple :

Finance
Profit économique
Résultat opérationnel
Trésorerie
Marge brute d'autofinancement
Rotation des stocks

Processus
Taux de réduction des temps de cycle
Nombre d'innovations de procédé
Utilisation de la capacité
Temps de réponse aux commandes

Clients
Rang dans les enquêtes clients
Part de marché
Taux de fidélité
Plaintes et réclamations
Notoriété de la marque

Compétence
Leadership
Pourcentage des ventes protégées par brevets
Jours de formation par employé
Participation dans les équipes d'amélioration de la qualité

Source : A. Gumbus et B Lyons, « The balanced scorecards at Philips Electronics », Strategic Finance, (novembre 2002), pp. 45-49.

Questions

1. Supposez que vous êtes nommé(e) directeur général de Philips. Dressez un tableau qui présente de quelle manière vous pourriez utiliser le tableau de bord prospectif pour diriger votre organisation.
2. Supposez à présent que vous êtes un(e) employé(e) ordinaire de Philips. Quels sont à votre niveau personnel les avantages et les inconvénients du tableau de bord prospectif ?
3. Plus globalement, quels peuvent être les avantages et les dangers de l'utilisation des tableaux de bord prospectifs ?

*Les **mécanismes de marché** impliquent un système formalisé de contractualisation pour l'obtention des ressources*

8.3.6 Les mécanismes de marché[27]

C'est au travers de **mécanismes de marché** que les organisations entretiennent des relations avec leurs clients, leurs concurrents, leurs fournisseurs ou leurs employés. Il n'est donc pas surprenant que les managers – et les responsables politiques – aient eu l'idée d'utiliser ces mécanismes en interne afin de coordonner leur organisation[28]. Les mécanismes de marché impliquent un système formalisé

Schéma 8.9 **Un exemple de tableau de bord prospectif**

Perspective financière

FCS*	Indicateurs
Survie	Flux de trésorerie

Perspective commerciale

FCS*	Indicateurs
Service client (produits standard)	• Délai de livraison • Temps de réponse de la maintenance

Perspective interne

FCS*	Indicateurs
Développement de systèmes d'information • Caractéristiques • Coût	Performance par euro investi (par rapport aux concurrents)

Apprentissage et innovation

FCS*	Indicateurs
Excellence du niveau de service	• Vitesse de mise sur le marché (nouveaux standards) • Délai avant imitation (robustesse)

* FCS = facteurs clés de succès

de contractualisation pour l'obtention des ressources à l'intérieur d'une organisation. La coordination concerne avant tout les résultats, par exemple le chiffre d'affaires obtenu à la suite de l'obtention de contrats. Le contrôle est également indirect : plutôt que d'atteindre des objectifs de performance spécifiés à l'avance, les unités opérationnelles doivent gagner leurs revenus sur des marchés concurrentiels.

Les marchés internes peuvent être utilisés de plusieurs manières. Il est ainsi envisageable d'établir une concurrence sur l'attribution des budgets, par exemple en créant un service financier central se comportant comme une banque d'investissement. On peut aussi construire des relations clients/fournisseurs entre une fonction centrale – par exemple la gestion des ressources humaines ou les systèmes d'information – et les activités opérationnelles qui utilisent ses services.

Pour autant, un marché interne ne se comporte pas comme un marché réel. La différence essentielle réside dans le fait que le marché interne est toujours soumis à un certain degré de contrainte, qui est fonction de l'autonomie dévolue aux unités opérationnelles. Le siège peut ainsi définir les prix de transfert utilisés pour les

transactions internes, veiller à éviter les situations où un service abuserait de sa situation aux dépens des autres, ou encore insister sur l'établissement de contrats de service afin de s'assurer que certains services clés – par exemple l'informatique – travaillent bien dans l'intérêt collectif.

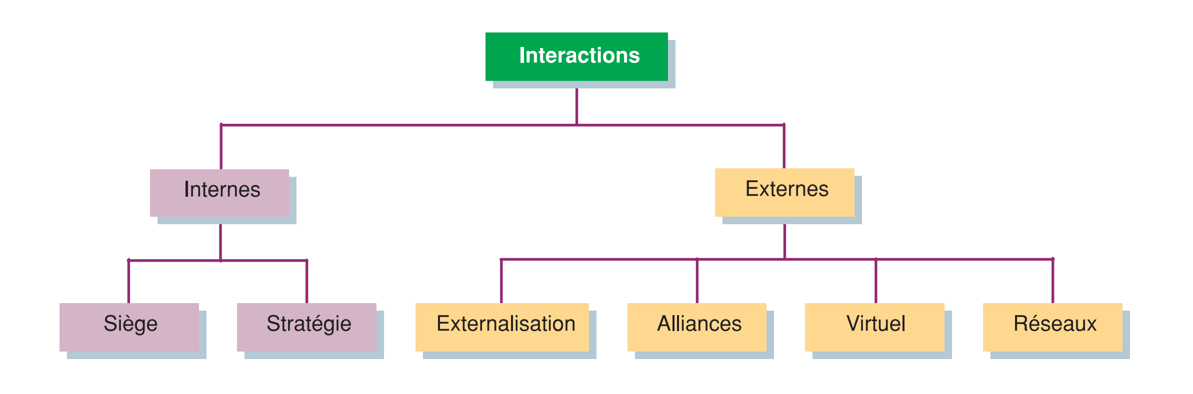
Les marchés internes fonctionnent bien lorsque le contrôle direct des ressources est inenvisageable, du fait de la complexité et de la turbulence. Cependant, ils peuvent également créer des problèmes. Tout d'abord, ils ont tendance à accroître le marchandage entre les unités, ce qui peut consommer une part considérable de l'énergie et du temps des managers. Par ailleurs, le pilotage des transferts internes de ressources peut se bureaucratiser. Enfin, une utilisation trop zélée des mécanismes de marché peut avoir un impact profond sur la culture dominante d'une organisation, au point de remplacer la collaboration et les processus relationnels par de la compétition et des liens purement contractuels. Une telle mutation culturelle peut se révéler extrêmement préjudiciable.

8.4 Les interactions

Un aspect essentiel de la configuration d'une organisation est la capacité à intégrer les connaissances et les activités, qu'elles soient internes (horizontalement ou verticalement) ou externes (en particulier au long de la filière, comme nous l'avons vu dans le chapitre 3). Si les structures et les processus de coordination contribuent largement à cette intégration, il convient de construire et de maintenir des *interactions* suffisamment fluides pour répondre aux exigences d'un environnement turbulent. Cette section est consacrée à ces différents points (voir le schéma 8.10) :

- En interne, il s'agit essentiellement de déterminer à quel niveau de l'organisation la responsabilité des décisions stratégiques et opérationnelles doit être localisée.
- En externe, il s'agit des questions liées à l'externalisation, aux alliances, aux réseaux et aux organisations virtuelles.

Schéma 8.10 **Interactions internes et externes**



8.4.1 Les interactions internes

L'arbitrage entre centralisation et autonomie

La question de l'*autonomie* est cruciale, tant dans le secteur public[29] que dans le secteur privé. L'**autonomie** définit dans quelle mesure le centre d'une organisation délègue la prise de décision aux niveaux inférieurs de la hiérarchie.

*L'**autonomie** définit dans quelle mesure le centre d'une organisation délègue la prise de décision aux niveaux inférieurs de la hiérarchie*

L'autonomie est particulièrement souhaitable lorsque des connaissances importantes sont dispersées à travers toute l'organisation et que les attentes des clients évoluent rapidement. Dans ces conditions, les dirigeants peuvent être trop éloignés du terrain pour réellement comprendre les ressources et les opportunités de l'organisation. Dans les marchés turbulents, il est généralement préférable de localiser la prise de décision au plus près de l'action plutôt que de se reposer sur une hiérarchie aussi longue que distante. L'illustration 8.6 montre comment le groupe de médias allemand Bertelsmann a géré cette question.

Illustration 8.6

Bertelsmann se décentralise

L'échec des stratégies Internet du groupe de médias allemand a débouché sur des processus de décision plus décentralisés.

En 2002, Thomas Middelhoff, l'audacieux président-directeur général du groupe de médias allemand Bertelsmann, fut contraint de démissionner sous la pression des actionnaires familiaux. Il fut remplacé par Gunther Thielen, qui entreprit une démarche de réduction des coûts et de décentralisation.

Le groupe Bertelsmann comprenait notamment : RTL, le premier diffuseur européen (télévision et radio), Random House, le premier éditeur de livres au monde, Gruner & Jahr, le plus gros éditeur de magazines en Europe, BMG, un des leaders de l'industrie du disque, Arvato, une activité de services médias, et DirectGroup, un distributeur de médias au travers d'Internet et de clubs (dont France Loisirs en France). Thomas Middelhoff avait mené une ambitieuse stratégie de croissance externe depuis sa nomination en 1998, notamment au travers du rachat de RTL. Son ambition était de transformer un conglomérat allemand traditionnel en un géant global des médias. Dans cette approche, les contenus (informations, films, musique, etc.) seraient partagés par les différentes divisions : radio, télévision, magazines, livres, Internet, disques, etc. Thomas Middelhoff avait réorganisé le groupe autour de trois grandes divisions (contenus, services médias et vente directe) chapeautées par le nouveau poste de directeur opérationnel qu'il s'était personnellement attribué. Il avait également mis en place un « conseil de direction générale » et un « cabinet du président » dont les 15 membres l'aidaient à piloter l'ensemble du groupe. Malheureusement, sa stratégie se heurta à un niveau d'endettement excessif et aux difficultés de la plupart des nouvelles activités Internet du groupe.

Le nouveau président-directeur général, Gunther Thielen, prit le contre-pied de la stratégie de Thomas Middelhoff. Il déclara que la période des vastes acquisitions était révolue et que le futur devait reposer sur l'innovation et la croissance interne. Il procéda à une série de désinvestissements, de réductions des coûts et de réorganisations. Le poste de directeur opérationnel fut supprimé, tout comme le « conseil de direction générale » et le « cabinet du président ». Les trois divisions furent scindées en six branches reflétant les principales activités du groupe. Gunther Thielen déclara qu'il allait encourager la décentralisation « afin que nos branches d'activités bénéficient du maximum d'autonomie possible en termes de créativité et de décisions ».

Sources : bertelsmann.com ; *Financial Times*, 23 août 2002 et 21 novembre 2003.

Questions

1. Expliquez en quoi la centralisation était cohérente avec la stratégie de Thomas Middelhoff, et réciproquement en quoi la décentralisation correspondait mieux à la stratégie de Gunther Thielen.
2. Quels peuvent être les éventuels inconvénients de la décentralisation décidée par Gunther Thielen ?

Même si la tendance à l'autonomie semble pertinente, on peut également la considérer comme une simple mode, en réaction à la centralisation excessive qui existait par le passé. L'arbitrage entre centralisation et autonomie consiste en fait à se positionner sur un *continuum* et non à effectuer un simple choix binaire entre deux extrêmes.

Les trois styles stratégiques

Dans la section 6.4, nous avons montré de quelle manière le siège peut accroître la performance des DAS. Il est primordial de bien définir comment les responsabilités sont réparties entre le centre (direction générale ou maison mère) et la périphérie (départements, divisions ou filiales). Michael Goold et Andrew Campbell[30] ont proposé trois *styles stratégiques* qui aident à comprendre les multiples formes que peut prendre cette répartition. Les processus organisationnels et les interactions sont très différents d'un style à l'autre.

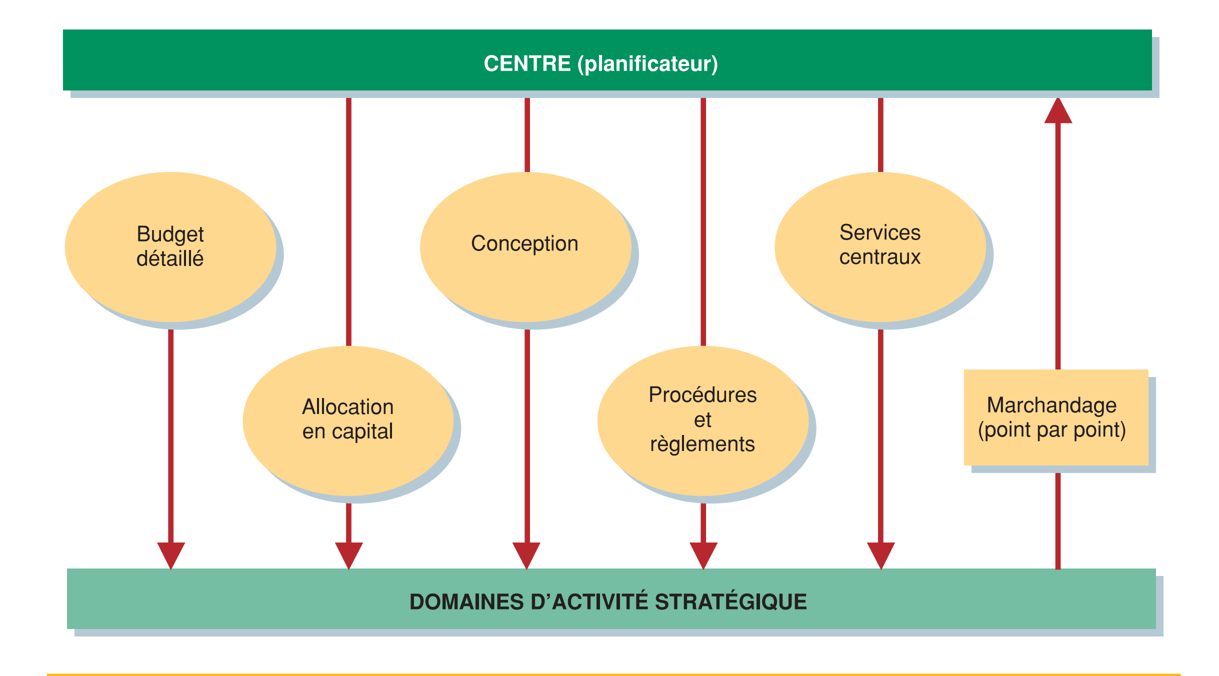
La planification stratégique

Au travers de la ***planification stratégique****, le centre de l'organisation définit et impose des rôles précis à chacune des divisions*

La **planification stratégique** (voir le schéma 8.11) est le plus centralisé des trois styles. Soulignons qu'ici l'expression « planification stratégique » ne désigne pas la planification en général, mais bien un style particulier d'interaction entre le centre et les DAS. Dans cette situation, le centre de l'organisation définit et impose des rôles précis à chacune des unités opérationnelles, dont le rôle est limité au déploiement opérationnel du plan. Dans la forme la plus extrême de la planification stratégique, le centre est censé contribuer à la performance des DAS grâce aux moyens présentés dans le schéma 6.9 du chapitre 6. Le centre conçoit, coordonne et contrôle toutes les activités des départements et divisions, ce qui nécessite l'utilisation intensive des outils de planification formelle présentés dans le schéma 8.11 et dans la section 8.3.2. Le centre gère également l'infrastructure et fournit de nombreux services communs. Ce centre hypertrophié débouche généralement sur la bureaucratie familière à beaucoup de managers dans les grandes organisations publiques et privées. La plupart des grandes chaînes de restauration rapide, telles que McDonald's, sont elles aussi très proches de ce stéréotype. Elles ont globalisé leur concept grâce à la très stricte standardisation de leurs activités.

Ce style correspond aux logiques de *gestionnaire de synergies* ou de *développeur* que nous avons examinées dans la section 6.4 du chapitre 6. Il est particulièrement adapté lorsque les managers du centre ont une bonne connaissance opérationnelle des différents domaines d'activité et lorsque les stratégies concurrentielles déployées au niveau des DAS peuvent avoir des répercussions sur l'ensemble de l'organisation. En revanche, lorsque le centre entreprend des diversifications qui vont au-delà de son expertise, la planification stratégique devient difficile à mettre en œuvre et le plus souvent déficiente. Les managers du centre risquent en effet de freiner le développement d'activités qu'ils ne comprennent pas, voire de les orienter dans de mauvaises directions. Le coût potentiel d'une bureaucratisation excessive est également à craindre, notamment en termes de démotivation des managers des DAS, qui risquent de se sentir extrêmement peu impliqués dans des stratégies totalement pilotées par le centre. Goold et Campbell ont montré que de nombreuses organisations du secteur privé ont abandonné ce style stratégique[31].

Schéma 8.11 La planification stratégique



Le contrôle financier

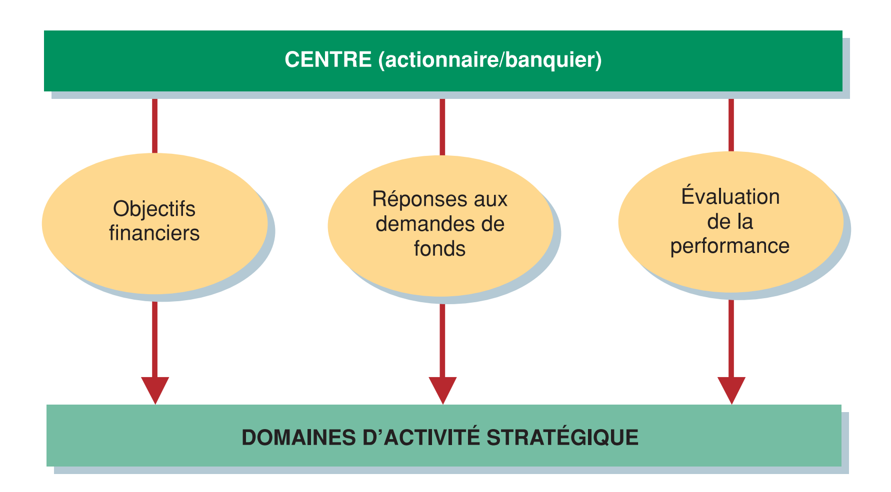
Le **contrôle financier** (voir le schéma 8.12) est la forme la plus aboutie d'autonomie, qui peut éventuellement déboucher sur une dissolution de l'organisation en entités indépendantes. Le centre se comporte ici comme un banquier ou un actionnaire vis-à-vis des divisions : il ne se préoccupe pas du détail de leurs stratégies de produits/marchés. Les divisions peuvent ainsi se retrouver en concurrence les unes avec les autres et il leur est même possible dans certains cas de lever des fonds en dehors de l'organisation. Ce style correspond généralement à une structure de holding (voir la section 8.2.3) et à la logique de *gestionnaire de portefeuille* que nous avons présentée dans la section 6.4 du chapitre 6.

Dans le cadre du ***contrôle financier****, le rôle du centre est limité à la définition des objectifs financiers, à l'allocation en capital, à l'évaluation des performances et à la correction d'éventuelles insuffisances*

Dans le cadre du contrôle financier, le rôle du centre est limité à la définition des objectifs financiers, à l'allocation en capital, à l'évaluation des performances et à la correction d'éventuelles insuffisances (par exemple en remplaçant les responsables des divisions, mais pas en imposant des orientations stratégiques). Le processus de coordination dominant est le recours à des objectifs de performance (voir la section 8.3.5). Dans ce cas, les managers des DAS sont uniquement responsables de l'obtention des objectifs et toute latitude leur est laissée sur la manière de les atteindre.

Les managers du secteur public présentent quelquefois cette configuration comme leur idéal de l'autonomie, mais en réalité une décentralisation aussi radicale est très peu probable dans les organisations publiques du fait de la responsabilité politique des autorités de tutelle. Dans le secteur privé, ce style de

Schéma 8.12 **Le contrôle financier**



management semble pouvoir convenir aux organisations qui interviennent sur des marchés stables où les technologies sont matures et où les délais entre les décisions et leurs conséquences financières sont brefs, comme c'est le cas pour les fournisseurs de produits de base. Ce style est également adapté aux organisations fortement diversifiées, étant donné que les deux autres styles imposent l'existence de synergies entre les activités. Une préoccupation majeure liée au contrôle financier est la prédominance du court termisme. En effet, personne n'est responsable de la prise en charge globale de l'innovation et de l'apprentissage organisationnel. De même, les DAS ont un horizon à trop court terme et le centre ne possède pas les ressources et compétences nécessaires pour gérer les processus de création de connaissances. Le développement des compétences n'est alors possible qu'au travers d'acquisitions et de cessions.

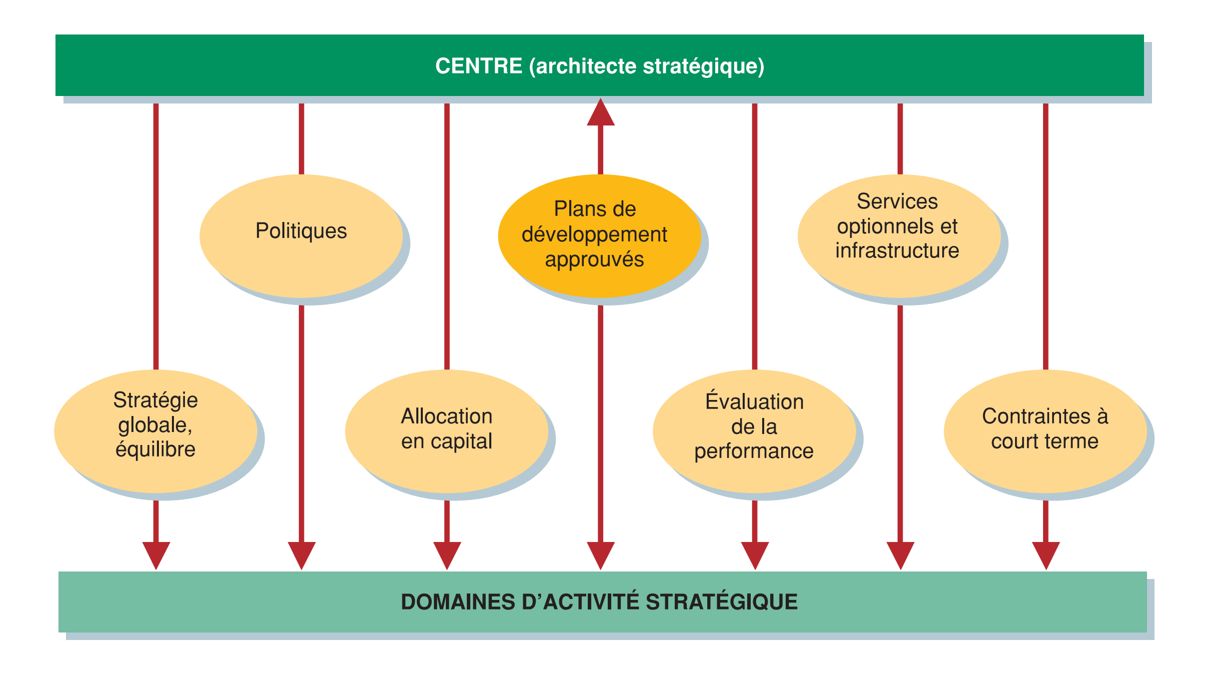
Le contrôle stratégique

Dans le cadre du ***contrôle stratégique****, le centre ne conçoit pas la stratégie en spécifiant les tâches des divisions, mais en façonnant les comportements des managers et en modelant le contexte dans lequel ils interviennent*

Le **contrôle stratégique** (voir le schéma 8.13), situé entre ces deux extrêmes, correspond logiquement au style qu'adoptent la plupart des organisations. Ici, le centre se comporte comme un *architecte stratégique* qui ne conçoit pas la stratégie en spécifiant les tâches des DAS mais en façonnant les comportements des managers et en modelant le contexte dans lequel ils interviennent[32]. Comme la planification stratégique, ce style correspond à la logique de *gestionnaire de synergies* examinée dans la section 6.4 du chapitre 6. Cependant, du fait qu'il donne plus d'autonomie aux unités opérationnelles, ce style est mieux adapté dans le cas où le centre ne comprend pas bien les réalités du terrain et lorsque les stratégies des DAS n'ont pas d'influence majeure sur l'ensemble de l'organisation. En référence au schéma 6.9 du chapitre 6, le centre est censé contribuer à la performance des DAS de plusieurs manières :

- Définition et configuration de la stratégie *globale* de l'organisation.

Schéma 8.13 **Le contrôle stratégique**



- Détermination de l'*équilibre* entre les domaines d'activité et du rôle de chaque DAS.
- Définition et contrôle des *pratiques globales* de l'organisation (par exemple en termes d'emploi, de marchés, etc.).
- Stimulation de l'innovation et de l'apprentissage organisationnel.
- Fixation de standards et évaluation de la *performance* des différents départements et divisions, interventions éventuelles afin d'améliorer les résultats (voir l'utilisation des objectifs de performance dans la section 8.3.5 ci-dessus).

Cependant, le centre ne remplit pas ces différents rôles au travers d'un plan général détaillé et imposé. Le contrôle stratégique repose plutôt sur l'approbation des stratégies et des plans de développement que les DAS peuvent proposer, à condition de rester dans le cadre global des frontières et des lignes de conduite imposées. Le principal problème lié à ce style est le risque que le centre tente d'orienter la stratégie sans avoir clarifié la logique de groupe ou sans posséder les compétences lui permettant de jouer correctement ce rôle.

8.4.2 Les interactions externes[33]

Les organisations entretiennent de très nombreuses interactions externes, par exemple avec leurs clients, leurs fournisseurs, leurs sous-traitants ou leurs partenaires. Dans cette section, nous allons présenter quatre catégories d'interactions externes qui ont largement évolué au cours des dernières années.

L'externalisation[34]

Dans le chapitre 3, nous avons présenté l'externalisation en rapport avec la capacité stratégique et le concept de chaîne de valeur. L'externalisation résulte de la décision d'acheter à l'extérieur des produits ou des services qui étaient préalablement réalisés en interne. Cela peut concerner par exemple la gestion de la paie, les systèmes d'information, le nettoyage ou la production de certains composants. Deux principes essentiels doivent être respectés lorsqu'on cherche un prestataire externe : tout d'abord, l'externalisation (faire faire) doit se révéler financièrement plus rentable que la production en interne (faire) ; deuxièmement – en dehors des considérations de rentabilité – mieux vaut ne pas externaliser des compétences fondamentales car c'est sur elle que s'appuie l'avantage concurrentiel.

Beaucoup de managers respectent ces principes mais n'accordent pas suffisamment d'importance aux implications stratégiques de l'externalisation. Le recours à des prestataires externes nécessite par exemple une capacité à contrôler leur niveau de performance, ce qui passe bien plus par une gestion des interactions que par l'utilisation de systèmes formels de contrôle, généralement peu adaptés au suivi d'intervenants externes. Pour s'assurer que ces interactions seront aussi fructueuses que possible, les fournisseurs et les distributeurs doivent être éduqués, afin de les initier aux stratégies, aux priorités et aux standards de l'organisation. Il est nécessaire de leur faire comprendre quel est l'impact de leur activité sur le succès collectif, mais aussi de les motiver pour qu'ils acceptent d'atteindre les objectifs de performance attendus. Pour cela, comme nous l'avons vu dans la section 8.3, plusieurs approches sont envisageables. On peut par exemple convaincre – voire dans certains cas contraindre – les prestataires de lier leur système informatique au PGI de l'organisation, ce qui est possible lorsque leur activité est clairement définie, peu variée et récurrente. À l'opposé, l'interaction peut s'appuyer sur des processus culturels et des normes lorsqu'on recourt à des fournisseurs qui connaissent bien l'organisation et qui sont en phase avec sa culture. Cette approche est particulièrement adaptée à l'égard de prestataires qui apportent une valeur ajoutée créative (par exemple des designers), ce qui impose d'établir une relation bilatérale plus riche et plus fluide. Entre ces deux extrêmes, les mécanismes de marché ou les objectifs de performance peuvent être utilisés lorsqu'une approche contractuelle est possible, par exemple dans le cadre de projets ponctuels ou lorsqu'on fait appel à toute une gamme de prestataires potentiels.

L'illustration 8.7 montre comment l'entreprise publique qui gérait intégralement le système ferroviaire britannique a été remplacée par de multiples entreprises spécialisées, chacune en charge d'une partie de l'ensemble du système. Cette externalisation mal contrôlée a débouché sur une situation désastreuse au début des années 2000.

Les alliances stratégiques

Dans le chapitre 7, lorsque nous avons analysé les alliances et partenariats, nous avons introduit le débat sur la construction d'interactions avec d'autres organisations (ou d'autres sous-parties de la même organisation). Les questions soulevées par cette approche sont analogues à celles qui découlent de l'externalisation, à la différence que les alliances stratégiques sont souvent plus informelles que contractuelles. Dans le schéma 7.3, nous avons présenté les différents types d'alliances et partenariats, qui

Illustration 8.7

Le système ferroviaire britannique déraille

Dans certaines circonstances, seule la supervision directe permet de sauver une organisation en crise.

En janvier 2004, le gouvernement britannique annonça un plan d'urgence sur la gestion des chemins de fer. L'objectif était d'améliorer très significativement le niveau de service, qui était tout à fait inacceptable. C'est en 1993, en vertu de l'idéologie alors dominante, que l'entreprise publique British Rail avait été privatisée et que ses différentes activités avaient été confiées à toute une gamme d'intervenants.

À l'automne 2000, le système ferroviaire britannique était au bord de l'effondrement. Les répercussions d'un accident causé par un entretien insuffisant des voies et les pires pluies enregistrées depuis 400 ans débouchèrent sur un véritable chaos. Beaucoup d'observateurs soulignèrent que cette situation était le résultat de la privatisation et de l'éclatement d'un système jadis centralisé en un « quasi-marché » sur lequel intervenait une myriade de plus de 100 opérateurs indépendants. Il semblait impossible de surmonter cette crise, alors que la gestion, la possession et le fonctionnement du système étaient partagés entre de multiples acteurs qui refusaient de coopérer et qui n'étaient liés que par des obligations contractuelles.

De fait, la structure de l'industrie n'était pas facile à comprendre. Suite à la privatisation, les activités de British Rail avaient été confiées à :

- Railtrack, une entreprise privée qui possédait et gérait le réseau ainsi que 14 grandes gares.
- Les opérateurs, 28 entreprises qui géraient les trains au travers d'un système de franchises renouvelables.
- Les entreprises qui possédaient le matériel roulant et le louaient aux opérateurs.
- Les entreprises de maintenance, qui assuraient l'essentiel des travaux d'entretien du réseau pour le compte de Railtrack.
- Plusieurs organismes de régulation, dont le Bureau de régulation ferroviaire (qui réglementait l'activité de Railtrack et des opérateurs) ou les offices de transport de passagers (qui dans sept centres urbains principaux fixaient les niveaux de service et accordaient des subventions).
- Les critiques à l'égard de la fragmentation du système avaient conduit à la création par le gouvernement de l'Autorité ferroviaire stratégique, qui était chargée de définir les orientations générales et d'attribuer les franchises.

La crise de 2000 conduisit à la cessation d'activité de Railtrack, qui réapparut avec un statut d'association reconnue d'utilité publique sous le nom de Network Rail (le gouvernement lui versa au passage une subvention de 2,5 milliards d'euros). Cependant, le niveau de service ne s'améliora pas. En 2004, les experts s'accordaient sur la nécessité de nouvelles réformes. David Begg, le président de la Commission des transports, déclara ainsi :

> Il ne s'agit pas d'une renationalisation rampante, ni de nommer des ministres ou des fonctionnaires aux commandes. Ils ne le souhaitent pas et ils ne le feraient pas bien. Ce que doit chercher le gouvernement, c'est plus de simplicité, de clarté et de performance. Nous devons abattre certaines des barrières artificielles que la privatisation a créées et abolir un régime réglementaire qui empêche la coopération. Au sommet, nous avons besoin d'une structure simplifiée en charge du cadre réglementaire, de la sécurité et de la définition des contrats. Sur le terrain, nous avons besoin d'une intégration opérationnelle, afin que les opérateurs puissent donner leur avis sur les voies qu'ils utilisent, sur leur entretien et sur les programmes d'investissements.

Sources : *The Times*, 30 novembre 2000 ; *Financial Times*, 20 janvier 2004.

Questions

1. Quels sont les problèmes créés par une structure de « quasi-marché » ?
2. Quels sont les changements structurels qui devaient être entrepris afin d'améliorer significativement la performance de ce système ?

vont des simples arrangements relationnels à la stricte définition de structures communes. D'un point de vue organisationnel, le point clé consiste à intégrer des intervenants spécialisés et des connaissances disparates de manière à créer de la valeur pour les clients. Plus les alliés ou les partenaires sont nombreux, plus cette intégration est

complexe, et plus il est nécessaire d'utiliser les différents ingrédients présentés dans la section 7.3.3, notamment la confiance. Nous reviendrons sur ce point ci-après lorsque nous parlerons des réseaux et de la capacité de certaines organisations à devenir le point nodal au centre d'un réseau de partenaires.

Les réseaux[35]

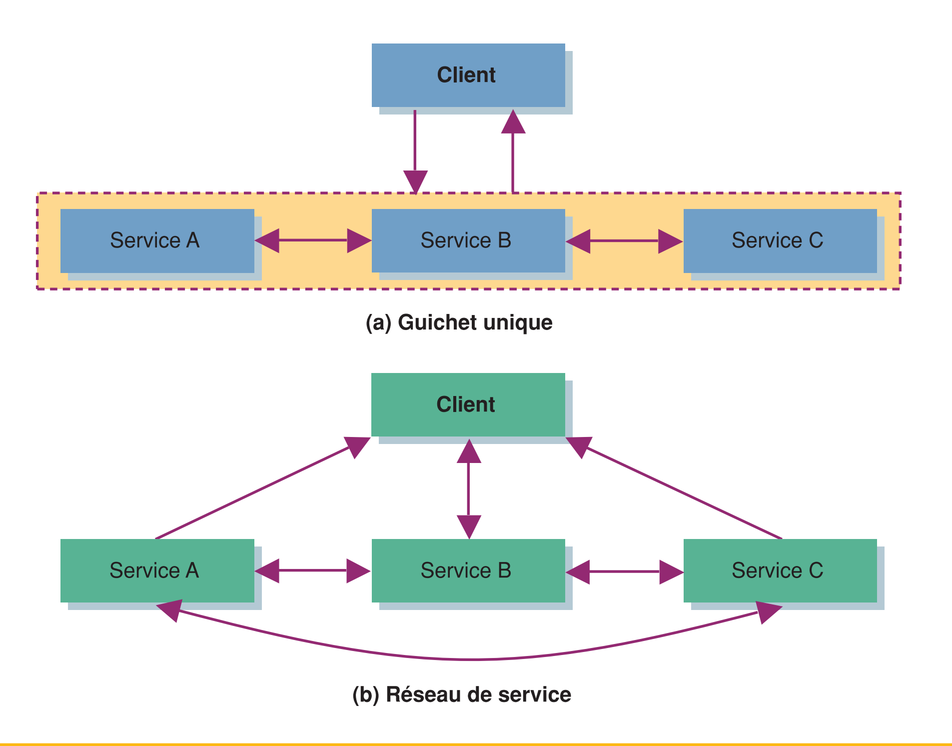
L'externalisation et les alliances constituent des cas particuliers d'une tendance générale qui consiste à s'appuyer sur des réseaux externes aux frontières de l'organisation. Au travers de cette tendance, le succès de plus en plus d'organisations repose sur des réseaux. Ces réseaux peuvent prendre plusieurs formes :

- Grâce au *télétravail*, beaucoup d'individus sont désormais capables de réaliser leur tâche à distance – voire indépendamment du lieu où ils se trouvent –, à condition de rester connectés à certaines ressources clés de leur organisation (comme des bases de données ou l'expertise de spécialistes), à ses fournisseurs et à ses clients. Dans cette optique, puisque l'utilisation d'Internet constitue une préoccupation majeure pour de nombreuses organisations (comme nous le verrons dans le chapitre 9), de nouveaux modes d'organisation sont nécessaires. Internet permet d'envisager le démantèlement des structures formelles, remplacées par des réseaux d'information. Une partie de l'activité de l'organisation peut ainsi échoir à des opérateurs qui peuvent être soit des employés, soit des indépendants, soit une combinaison des deux.
- Les réseaux peuvent être des *fédérations d'experts* qui se rassemblent volontairement pour partager leur expertise en vue de créer de nouveaux produits ou services. Dans l'industrie du divertissement, les musiciens, les acteurs et les techniciens sont réunis autour de chaque projet de spectacle ou de film grâce aux contrats négociés par leurs agents. Certains individus gagnent d'ailleurs leur vie en entretenant des bases de données sur les experts disponibles dans une industrie, ce qui permet de faciliter les contacts lorsqu'un client souhaite organiser une opération ou un événement.

Une stratégie n'a d'intérêt qu'à la condition qu'elle permette de proposer des produits ou services valorisés par les clients. La nature de l'interface entre l'organisation et le client, que ce soit avant, pendant ou après l'achat, constitue donc un élément clé de cette création de valeur. De manière générale, les clients préfèrent que cette interface soit conviviale et attentionnée, ce qui traditionnellement n'a pas été le cas dans un grand nombre d'industries. Étant donné que la plupart des produits et des services résultent de l'assemblage de divers composants, connaissances et activités, les clients sont souvent confrontés à une interface disparate : l'information sur le produit n'est ni homogène ni complète, le service après-vente n'est pas coordonné avec le service commercial, les vendeurs promettent des délais que le service livraison ne respecte pas, etc. Cette critique peut s'appliquer tout aussi bien à des entreprises qu'à des services publics. Dès lors, comment peut-on faire en sorte que le fonctionnement d'un réseau soit sans heurts du point de vue du client ? Plusieurs solutions existent (voir le schéma 8.14) :

- Le *guichet unique* est une solution au problème de la coordination d'un réseau composé de divers intervenants, de manière que le client n'ait besoin d'entrer en contact qu'avec un seul interlocuteur. Le guichet unique consiste

Schéma 8.14 **Deux manières d'améliorer l'accessibilité d'un réseau**



(a) Guichet unique

(b) Réseau de service

à construire une réponse aux demandes des clients en coordonnant les différentes expertises présentes dans le réseau. Un maître d'œuvre (par exemple dans les BTP) agit généralement de cette manière, en utilisant sa propre expertise en gestion de projets pour rassembler un réseau d'intervenants, sans s'impliquer lui-même dans le détail des opérations. Avec le développement du commerce en ligne, le guichet unique peut devenir *virtuel*, dans le sens où le client y accède par un seul point d'entrée (par exemple un site Internet ou un serveur vocal) alors que les prestataires qui concourent à la réalisation de l'offre sont physiquement dispersés. C'est par exemple le mode de fonctionnement de Dell (voir l'illustration 1.1 dans le chapitre 1). Dans cette approche, il est essentiel de s'assurer que, du point de vue du client, la dispersion des ressources passe inaperçue.

- Dans le cas d'un *réseau de services*, il n'y a pas de point d'entrée privilégié pour les clients, qui peuvent accéder à toutes les prestations offertes par le réseau par l'intermédiaire de n'importe lequel de ses membres. Un réseau de ce type peut être très difficile à mettre en place, car il nécessite que tous les participants soient bien informés sur les capacités de chacun et surtout disposés à collaborer au point de proposer des services qui sont offerts par d'autres. Par-dessus tout, cela nécessite de la confiance et du respect mutuel. Pour faciliter ce fonctionnement, certains réseaux de services incorporent un guichet unique (par exemple

un central de réservation). On peut citer le cas de Best Western, qui est un réseau international d'hôtels indépendants. Les clients peuvent recevoir des informations ou faire des réservations dans n'importe quel hôtel du réseau ou en s'adressant à des centraux spécifiques. Ce service a l'avantage d'encourager les clients à réserver leur prochain hôtel alors qu'ils séjournent déjà dans un Best Western.

La coordination est une question fondamentale dans un réseau. Les organisations qui réussissent à occuper une position centrale dans le réseau peuvent être capables d'orienter l'ensemble du système[36]. Pour acquérir et conserver cette position nodale, il convient de cumuler trois qualités :

- Une *vision* exaltante qui légitime l'existence du réseau et mobilise les partenaires. Dans le secteur public, les idéaux politiques (par exemple la lutte contre l'exclusion ou la construction européenne) peuvent justifier la mise en place des réseaux permettant de les atteindre.
- Des *ressources uniques* ou des *compétences fondamentales* qui permettent d'acquérir la position nodale, par exemple la détention d'un système propriétaire devenu le standard de l'industrie, comme le VHS dans la vidéo ou Windows dans l'informatique.
- Des *capacités relationnelles* qui permettent de soutenir et de développer le réseau.

Les organisations virtuelles[37]

*Une **organisation virtuelle** coordonne au long d'une même chaîne de valeur plusieurs organisations capitalistiquement indépendantes, grâce à la confiance, à la possession de ressources clés et aux technologies de l'information*

Lorsqu'on pousse la logique de collaboration à la limite, on obtient une *organisation virtuelle*, dont la quasi-totalité des ressources et des compétences est externalisée. Une **organisation virtuelle** coordonne au long d'une même chaîne de valeur plusieurs organisations capitalistiquement indépendantes, notamment grâce à la confiance, à la possession de certaines ressources clés et aux technologies de l'information. Il est important de souligner que le mot virtuel est ici un faux ami, qui fait non pas référence à la *réalité virtuelle* mais à la *mémoire virtuelle*, procédé informatique par lequel les ordinateurs utilisent une partie de leur disque dur pour accroître leur capacité de calcul. Les organisations virtuelles sont parfaitement réelles et elles doivent être capables de percevoir et d'anticiper les besoins de leurs clients de la même manière que des organisations classiques. D'ailleurs, peu de clients de Benetton, Calvin Klein ou Nike ont conscience de la virtualité de ces entreprises. C'est par exemple le cas de l'entreprise allemande Medion, qui est devenue en 2003 le numéro deux européen de la micro-informatique alors que la totalité de sa production est sous-traitée.

Ce mode d'organisation n'est pas fondamentalement nouveau. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 3, il est normal qu'une organisation décide de se spécialiser en ne conservant en interne que certaines activités et en s'appuyant sur des prestataires externes pour toutes les autres. Reste à déterminer dans quelle mesure la plupart des fonctions peuvent être ainsi externalisées. On peut craindre[38] que l'excès d'externalisation débouche à terme sur de sérieuses faiblesses stratégiques, car l'organisation perd la maîtrise de ses compétences fondamentales et ne bénéficie plus de l'apprentissage lié à la réalisation effective des activités qu'elle sous-traite. Pour autant, on peut également affirmer que la véritable compétence

fondamentale des organisations virtuelles réside justement dans leur capacité à orchestrer des intervenants externes, à minimiser les coûts de transaction (voir la section 6.4.1 dans le chapitre 6) et à mobiliser des ressources qu'elles ne possèdent pas. Ce débat est devenu central dans de nombreuses industries telles que le génie civil, l'édition, l'automobile ou le tourisme, où la plupart des intervenants externalisent désormais des activités qui ont longtemps été considérées comme leur cœur de métier. Il s'agit en fait de ne pas sacrifier la capacité d'innovation à long terme au profit de la flexibilité à court terme.

Si une grande partie du savoir indispensable à l'organisation est localisée à l'extérieur de ses frontières, des questions essentielles concernant le management et le contrôle de l'innovation doivent être résolues. Une organisation qui a recours à une structure virtuelle doit s'assurer qu'elle peut toujours maîtriser et contrôler ses processus de création de connaissances. Un des principaux risques de l'organisation virtuelle est de confiner l'innovation au sein de chacun des partenaires spécialisés, sans qu'elle puisse irriguer l'ensemble de la chaîne de valeur. En l'absence d'une autorité stratégique centrale, personne n'a ni le pouvoir ni la capacité de gérer l'innovation et le changement pour l'ensemble du système. C'est une des raisons pour lesquelles les organisations virtuelles les plus performantes sont celles qui gravitent autour d'un *noyau* ou d'une *agence stratégique* qui remplit ce triple rôle nodal de conception, conduite et contrôle[39].

8.5 Les configurations

Jusqu'ici dans ce chapitre, nous avons traité séparément des structures, des processus de coordination et des interactions. Cependant, comme le montre le schéma 8.1, il est essentiel que ces trois aspects soient cohérents les uns avec les autres. C'est ce que l'on appelle une configuration, qui caractérise une organisation par une combinaison de structures, de processus de coordination et d'interactions.

Des recherches[40] montrent que c'est l'intégration de ces trois dimensions au sein d'une configuration cohérente qui détermine le succès d'une organisation. Une organisation ne peut pas fonctionner correctement si l'on cherche par exemple à combiner une culture bureaucratique avec une structure par projets et de nombreuses interactions externes. Dans une certaine mesure, il est possible de concevoir délibérément une configuration. Cependant, dans un grand nombre de cas, la configuration émerge au cours du temps, au fur et à mesure que l'organisation s'adapte au contexte dans lequel elle évolue. Cette section est consacrée aux questions suivantes qui lient les configurations et la stratégie :

- Les six configurations ou stéréotypes de Henry Mintzberg.
- Les cycles de renforcement et leurs implications sur le changement.
- La gestion des dilemmes organisationnels.

8.5.1 Les stéréotypes

Du fait que les structures, les processus de coordination et les interactions fonctionnent mieux lorsqu'ils sont en adéquation les uns avec les autres, les organisations tendent généralement vers un nombre limité de configurations. Henry

Mintzberg[41] suggère qu'il existe six configurations pures, chacune étant en phase avec un contexte organisationnel ou environnemental particulier. Chacun de ces stéréotypes présente une combinaison spécifique mais cohérente de structures, de processus de coordination et d'interactions, comme le résume le schéma 8.15.

- La configuration *simple* peut très bien ne pas avoir de structure formelle. La personnalité et la vision du dirigeant – qui est aussi la plupart du temps le propriétaire – guident toutes les évolutions, grâce à la supervision directe et aux relations personnelles. Cette configuration peut se révéler extrêmement efficace dans les petites organisations entrepreneuriales où la capacité d'adaptation à un contexte changeant est essentielle.
- La *bureaucratie mécaniste* prend généralement la forme d'une structure fonctionnelle centralisée. Elle se caractérise par le poids des systèmes bureaucratiques visant à standardiser et à planifier les tâches. Cette configuration est tout à fait appropriée pour des organisations proposant des produits de base ou des services banalisés pour lesquels la réduction des coûts est essentielle à la performance concurrentielle (on peut citer le cas des services postaux).
- La *bureaucratie professionnelle* est également bureaucratique dans le sens où ses connaissances et ses compétences fondamentales sont standardisées, mais elle est nettement moins centralisée que la bureaucratie mécaniste. Des processus culturels tels que la formation, la sélection, l'apprentissage et l'autocontrôle par la responsabilité professionnelle maintiennent une standardisation des tâches tout en autorisant suffisamment de flexibilité pour répondre aux besoins spécifiques des clients. Les hôpitaux et les universités adoptent généralement cette configuration.
- La *structure divisionnalisée* combine une structure divisionnelle avec des interactions entre des responsables opérationnels autonomes. Les divisions sont contrôlées au travers d'objectifs de performance, et le style stratégique adopté est généralement le contrôle stratégique ou le contrôle financier. Des mécanismes de marché peuvent être utilisés entre les divisions lorsqu'elles entretiennent des relations clients/fournisseurs. Cette configuration fonctionne mieux dans les grandes organisations.
- L'*adhocratie* correspond aux organisations dont la stratégie repose essentiellement sur l'innovation et le changement. Elle permet de trouver des solutions *ad hoc* à des problèmes spécifiques. Les adhocraties reposent sur des structures par projets et utilisent beaucoup d'interactions internes et externes à l'organisation. Elles s'appuient sur des processus culturels et sur l'autocontrôle afin d'assurer leur coordination. Les cabinets de conseil fonctionnent souvent de cette manière.
- Les organisations *missionnaires* reposent plus sur des processus culturels que sur des structures formelles, même si elles font un usage intense des équipes. Beaucoup d'associations de bénévoles fonctionnent de cette manière : elles attirent des individus qui partagent la même idéologie et qui constituent des réseaux internes et externes.

Bien que très peu d'organisations correspondent exactement à une seule de ces configurations, celles-ci sont très utiles à la réflexion sur l'adéquation entre l'organisation et son contexte, ainsi que sur la cohérence entre la structure, les mécanismes

Schéma 8.15 **Les six configurations organisationnelles de Mintzberg**

	Contexte		Paramètres de conception		
Configuration	**Environnemental**	**Interne**	**Structure typique**	**Processus de coordination clés**	**Interactions typiques**
Simple	Simple/ dynamique Hostile	Jeune Petite taille Tâches simples	Contrôle personnel du dirigeant	Supervision directe	Centralisées
Bureaucratie mécaniste	Simple/stable	Âgée Grande taille Tâches standardisées Contrôle technocratique	Fonctionnelle	Planification	Centralisées Planification stratégique
Bureaucratie professionnelle	Complexe/stable	Tâches complexes mais répétitives Contrôle professionnel	Fonctionnelle	Processus culturels Autocontrôle	Décentralisées
Divisionnalisée	Simple/ dynamique Diversité	Âgée Très grande taille Tâches hétérogènes Contrôle hiérarchique	Divisionnelle	Objectifs de performance Mécanismes de marché	Décentralisées Contrôle financier ou stratégique
Adhocratie	Complexe/ dynamique	Généralement jeune Tâches complexes et innovantes Contrôle d'experts	Par projets	Processus culturels Autocontrôle	Décentralisées Réseaux et alliances
Missionnaire	Simple/stable	Âge moyen Systèmes simples Contrôle idéologique	Par équipes	Processus culturels	Réseaux

Source : adapté de H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982.

de coordination et les interactions. Un déficit de performance peut être le résultat d'une configuration inadaptée à la situation ou d'une incohérence entre la structure, les processus de coordination et les interactions.

8.5.2 Les cycles de renforcement

Dans la partie 1, nous avons introduit le concept de *système stratégique* afin d'expliquer comment les différents éléments de la position stratégique d'une organisation (environnement, ressources et attentes) sont interconnectés et se renforcent mutuellement. Cette idée de cycles de renforcement de facteurs interdépendants est tout aussi utile lorsqu'on analyse une organisation. Alors que l'on pourrait concevoir la configuration d'une organisation comme une conséquence de sa stratégie – que celle-ci soit élaborée de manière planifiée ou émergente (voir le chapitre 11) –, il apparaît en fait que la relation inverse est également vérifiée : les organisations qui adoptent une certaine configuration ont tendance à privilégier les stratégies qui renforcent ce choix et à rejeter celles qui pourraient nécessiter des évolutions. Le fait qu'il soit possible d'identifier un nombre limité de configurations prouve que les dimensions présentées dans les sections ci-dessus (structure, processus de coordination, interactions et frontières) ne constituent pas des variables indépendantes : on les rencontre le plus souvent dans des combinaisons spécifiques. C'est la raison pour laquelle les configurations structurelles tendent à être très *cohésives*, *robustes* et *difficiles à modifier*[42]. Les raisons qui expliquent ce phénomène permettent de résumer l'ensemble des points qui ont été évoqués dans ce chapitre.

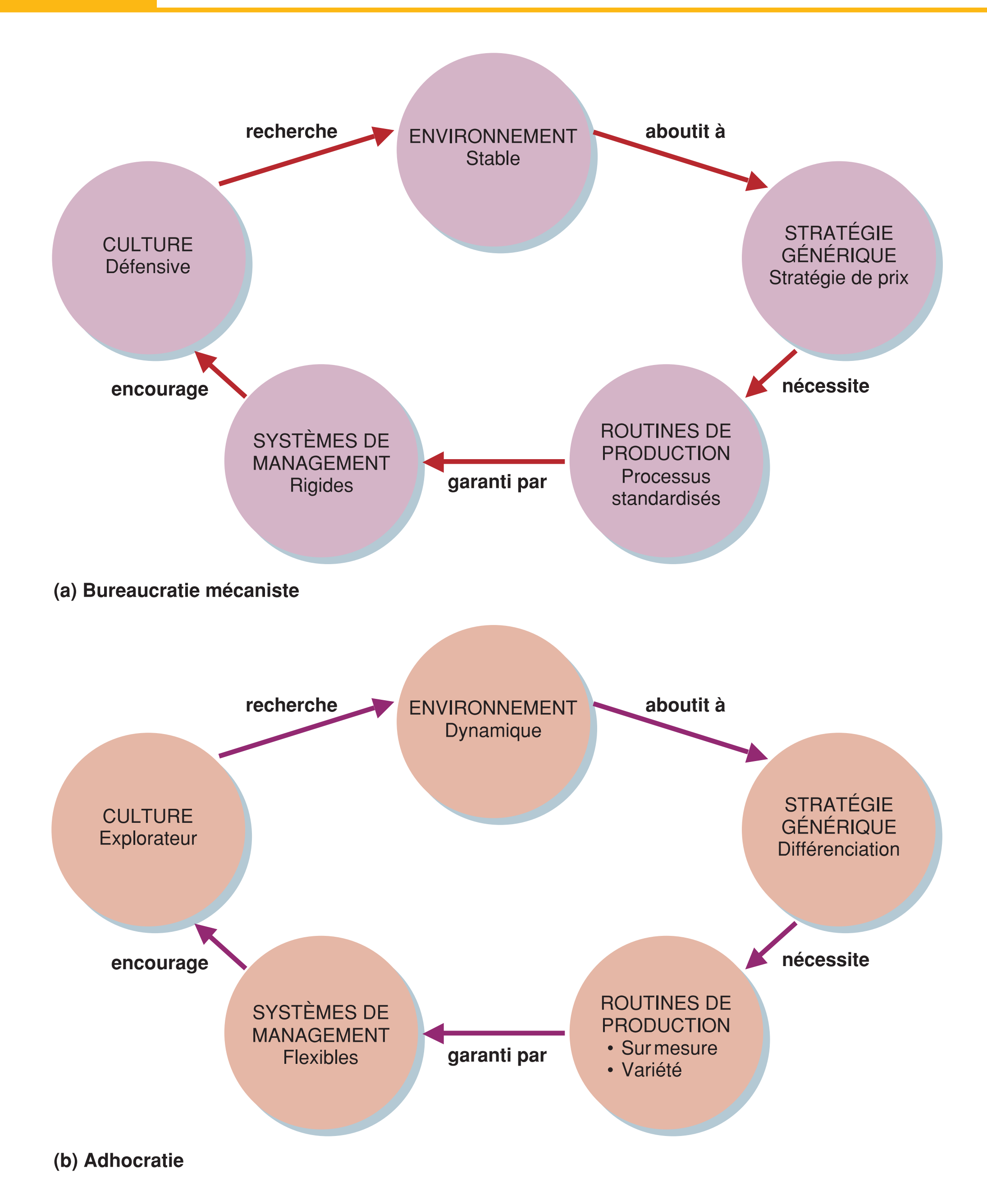
*Les **cycles de renforcement** résultent de l'interaction dynamique entre l'environnement, les configurations organisationnelles et la stratégie*

Des **cycles de renforcement** résultent de l'interaction dynamique entre l'environnement, les configurations organisationnelles et la stratégie. Ces cycles tendent à préserver le statu quo. Le schéma 8.16 présente deux exemples. La bureaucratie mécaniste est une configuration adoptée dans un environnement stable, qui peut permettre de créer une domination par les coûts. Cette stratégie de prix nécessite des processus standardisés qui sont cohérents avec une culture défensive. Cette culture sélectionne à son tour les parties les plus stables de l'environnement, et le cycle tend à se perpétuer. Le schéma 8.16 montre qu'un cycle comparable peut se développer autour d'une adhocratie.

Ces cycles de renforcement ne sont pas nécessairement problématiques. En fait, l'adéquation entre les différents aspects de l'organisation peut constituer une source d'avantages considérable. Cependant, cette interdépendance peut également déboucher sur une *dérive stratégique*. En modifiant isolément un seul des facteurs, on risque de briser la boucle de renforcement pour déboucher sur un déclin de performance. Les cercles vertueux peuvent ainsi devenir des cercles vicieux. Il est alors indispensable de réaligner l'ensemble des facteurs dans un nouveau cycle de renforcement pour pouvoir maintenir – voire accroître – le niveau de performance.

Les implications de ces cycles de renforcement peuvent être résumées par une *courbe en J*, dont la forme décrit la trajectoire typique de la performance au cours d'un changement de configuration. Au début du processus, la modification de certains facteurs rompt le cycle, ce qui abaisse la performance en dessous de son niveau de départ. Les managers doivent alors recombiner les facteurs dans un nouveau cycle de renforcement pour que la performance recommence à augmenter.

Schéma 8.16 Deux exemples de cycles de renforcement



En d'autres termes, dans un processus de changement, la situation a tendance à empirer avant de s'améliorer.

L'évolution de la compagnie pétrolière BP au cours des années 1990 a ainsi suivi une courbe en J[43]. Le directeur général, Bob Horton, décida de modifier profondément la stratégie, la structure et les interactions. Alors que l'entreprise était recentrée sur son cœur de métier, la plupart des services non essentiels étaient externalisés et le nombre de niveaux hiérarchiques fut réduit. Cependant, Bob Horton omit de modifier les processus culturels afin de les réaligner avec ces évolutions stratégiques, structurelles et relationnelles. La performance et la motivation s'effondrèrent et Bob Horton fut contraint de démissionner. Ce n'est que lorsque ses successeurs entreprirent de réaligner la culture avec les autres facteurs de la nouvelle configuration que la performance de BP repassa au-dessus de son niveau d'origine[44]. Lorsqu'on cherche à briser un cycle de renforcement et à en construire un nouveau, le risque de sous-estimation du niveau de changement requis est particulièrement élevé. C'est la raison pour laquelle les dirigeants doivent faire preuve de courage et de pugnacité. Nous reviendrons sur la gestion du changement dans le chapitre 10.

8.5.3 Les dilemmes organisationnels

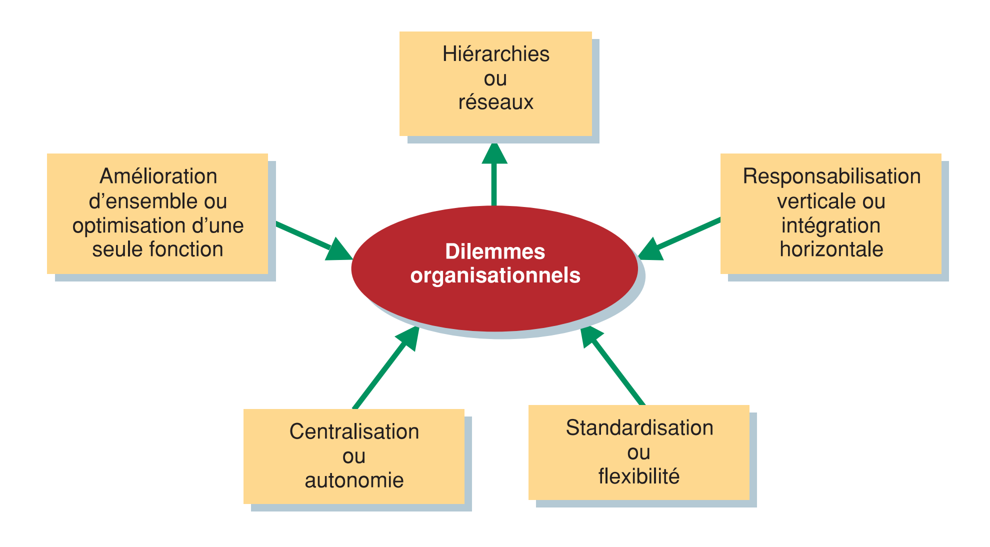
Concevoir une organisation pour lui permettre d'accompagner le succès stratégique n'est pas chose facile. Une organisation résulte de la combinaison d'éléments interdépendants qui doivent être judicieusement conjugués avec les enjeux stratégiques et le contexte environnemental. Dans la pratique, il est souvent difficile d'aligner toutes ces dimensions et certains arbitrages doivent être menés. Dans cette dernière section, nous allons présenter certains de ces dilemmes (ou *dualités*[45]) et la manière de les résoudre.

Le schéma 8.17 résume quelques-uns des dilemmes organisationnels. Les hiérarchies sont souvent nécessaires pour assurer le contrôle et l'action, mais elles sont en contradiction avec des réseaux qui encouragent l'échange de connaissances et l'innovation. La responsabilité verticale accroît la performance des subordonnés, mais elle peut conduire les managers à privilégier leurs propres intérêts, aux dépens des interactions horizontales. L'autonomie stimule les initiatives mais peut déboucher à terme sur des incohérences. La centralisation peut permettre la standardisation, mais réduit la flexibilité. La volonté d'optimisation d'une seule activité (par exemple le marketing ou la finance) peut conduire à une dégradation de l'organisation dans son ensemble.

Les managers doivent admettre que toute organisation peut être confrontée à ce type de dilemmes et qu'il est généralement impossible d'optimiser toutes les dimensions. Cependant, on peut gérer ces dilemmes de trois manières :

- En *subdivisant* l'organisation, de façon qu'une de ses parties soit organisée de manière optimale par rapport à une des branches de ces dilemmes, alors que le reste de l'organisation est en phase avec l'autre. C'est ainsi que IBM a développé son PC dans une division spécialement créée pour la circonstance, délibérément maintenue isolée – y compris géographiquement – de ses autres activités, caractérisées par une culture de hiérarchie et de standardisation fortement antagoniste avec les innovations radicales[46].

Schéma 8.17 **Quelques dilemmes organisationnels**



- En *combinant* simultanément plusieurs principes organisationnels, par exemple des réseaux et une hiérarchie traditionnelle. Il est cependant difficile de combiner des principes aussi contradictoires. Pour autant, certains observateurs ont affirmé que des organisations telles que ABB ou Unilever sont des « réseaux divisionnalisés » qui combinent l'intégration horizontale des réseaux avec la responsabilisation verticale des structures divisionnelles[47].
- En se *réorganisant* fréquemment de façon qu'une branche des dilemmes ne puisse pas devenir inamovible. C'est ainsi que la fréquence de réorganisation des grandes entreprises est passée de une tous les quatre ans à une tous les trois ans au cours de la dernière décennie[48]. Du fait de cette accélération, beaucoup d'organisations se comportent comme des pendules, oscillant continuellement – par exemple entre la centralisation et l'autonomie – sans rester bien longtemps ni d'un côté ni de l'autre.

Débat — La stratégie et la structure : l'œuf et la poule ?

La structure doit être en adéquation avec la stratégie. Mais laquelle détermine l'autre ?

Même si lui même s'est toujours opposé à une interprétation aussi univoque, la plupart des commentateurs des travaux de Alfred Chandler[1], professeur à la Harvard Business School, ont établi une règle fondamentale du management stratégique : « Si la structure ne suit pas la stratégie, la performance sera limitée. » Si cette affirmation est cohérente avec une approche méthodique, elle sous-entend que la structure est subordonnée à la stratégie : elle peut facilement être déterminée une fois que les grandes décisions stratégiques sont prises. Cependant, certains auteurs affirment que cette représentation sous-estime dangereusement le rôle de la structure. Parfois, c'est la stratégie qui suit la structure.

Les travaux de Alfred Chandler sont fondés sur l'analyse historique de grandes entreprises américaines telles que General Motors, Exxon et DuPont. DuPont était ainsi à l'origine le plus gros fabricant mondial d'explosifs à usage militaire. Cependant, pendant la Première Guerre Mondiale, l'entreprise anticipa le retour de la paix en se diversifiant délibérément vers des activités destinées aux marchés civils, telles que la peinture et les plastiques. La fin de la guerre plongea pourtant DuPont dans une crise majeure : toutes ses nouvelles activités étaient déficitaires, alors que seule l'activité explosifs était rentable. Le problème n'était pas lié à la stratégie de diversification mais à la structure utilisée pour gérer les activités civiles. DuPont avait en effet conservé sa structure fonctionnelle, et la responsabilité de la production et du marketing de toutes les nouvelles activités était donc centralisée auprès de directeurs de fonctions qui étaient incapables de gérer une diversité croissante. La solution ne consista pas à abandonner la stratégie de diversification, mais à adopter une nouvelle structure, dans laquelle chacune des nouvelles activités était placée sous la responsabilité d'une division décentralisée. Depuis cette époque, DuPont a conservé cette structure divisionnelle, avec succès.

David Hall et Maurice Saias acceptent le rôle de la stratégie dans le choix de la structure, mais ils soulignent que le lien de causalité peut être inversé[2]. La structure d'une organisation détermine fortement le type d'opportunités stratégiques que ses managers sont capables d'identifier et de saisir. Il est ainsi facile pour une structure divisionnelle décentralisée de procéder à des acquisitions ou à des cessions : il lui suffit d'ajouter ou de supprimer des divisions sans que cela n'ait d'impact sur le reste de l'organisation. À l'inverse, il peut se révéler très difficile pour les managers d'une structure de ce type d'identifier les opportunités d'innovation et de partage de connaissances entre les divisions : ils sont trop éloignés du terrain. Selon cette interprétation, la stratégie suit la structure.

Terry Amburgey et Tina Dacin ont testé l'impact relatif de la stratégie et de la structure en analysant les évolutions stratégiques et structurelles de 200 grandes entreprises américaines sur plus de trente ans[3]. Sur cet échantillon, la stratégie de diversification a deux fois plus souvent précédé une divisionnalisation de la structure que l'inverse. En d'autres termes, la structure suit la stratégie, mais pas toujours.

Henry Mintzberg a conclu de tout cela que « la structure suit la stratégie comme le pied gauche suit le pied droit »[4]. La stratégie et la structure sont liées par une relation réciproque et non univoque. C'était d'ailleurs le véritable sens des conclusions de Alfred Chandler[5]. Henry Mintzberg souligne qu'une représentation de la stratégie et de la structure simplement fondée sur des méthodes peut conduire à de graves erreurs d'interprétation. Il n'est pas toujours facile de modifier la structure une fois que les grandes décisions stratégiques ont été prises. Les stratèges devraient donc s'assurer que les structures existantes ne contraignent pas les développements qu'ils envisagent.

Sources :

1. A.D. Chandler, *Stratégie et Structure*, Éditions d'Organisation, 1972.
2. D.J. Hall et M.A. Saias, « Strategy follows Structure », *Strategic Management Journal*, vol. 1, no. 2 (1980), pp. 149-163.
3. T. Amburgey et T. Dacin, « As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change », *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 6 (1994), pp. 1427-1452.
4. H. Mintzberg, « The design School: reconsidering the basic premises of strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 11 (1990), pp. 171-195.
5. A.D. Chandler, « Formation et transformation des capacités organisationnelles », *Entreprises et Histoire*, no. 10 (1995), pp. 13-19. Alfred Chandler souligne d'ailleurs avec malice qu'il avait d'abord envisagé d'intituler son ouvrage « Structure et stratégie », mais que c'est l'éditeur qui a changé le titre.

Question

David Hall et Maurice Saias suggèrent que les structures influencent les stratégies. Selon vous, quelles sont les organisations dont les structures sont les plus à même de contraindre les stratégies ?

Résumé

- La configuration de l'organisation résulte de la combinaison de trois dimensions : la structure, les processus de coordination et les interactions.
- Une organisation doit répondre aux enjeux majeurs que sont le contrôle, le changement, la connaissance et la globalisation.
- Il existe beaucoup de *types structurels* (structure fonctionnelle, divisionnelle, matricielle, etc.). Chacun de ces types structurels présente ses propres forces et faiblesses et répond différemment aux enjeux du contrôle, du changement, de la connaissance et de la globalisation.
- Toute une série de *processus de coordination* permettent de déployer la stratégie. Ces processus peuvent se focaliser soit sur les moyens, soit sur les résultats. Ils peuvent également être directs ou indirects.
- La gestion des *interactions* est également essentielle au succès. En interne, cela concerne avant tout l'*arbitrage entre centralisation et autonomie* et le *style stratégique*. En externe, les choix concernant l'externalisation, les alliances, les réseaux et les organisations virtuelles peuvent faciliter ou handicaper la stratégie.
- Les trois dimensions que sont la structure, les processus de coordination et les interactions peuvent se combiner dans une *configuration* organisationnelle cohérente. Les stéréotypes de Mintzberg correspondent aux configurations les plus fréquentes, en fonction du contexte interne et externe de l'organisation. Cependant, la cohérence n'est pas facile à obtenir et implique généralement de résoudre des *dilemmes*.
- La robustesse des configurations repose sur des *cycles de renforcement*. Cependant, ces cycles peuvent également contraindre le changement.

Lectures recommandées

- Sur les structures organisationnelles, voir N. Aubert, J.-P. Gruère, J. Jabes, H. Laroche et S. Michel, *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF, 2002 ; S. Robbins, D. DeCenzo et P. Gabilliet, *Management*, 4e édition, Pearson Education, 2004, et A. Pettigrew et E. Fenton (eds), *The Innovating Organisation*, Sage, 2000.
- Les questions pratiques de conception des organisations sont présentées dans M. Goold et A. Campbell, *Designing Effective Organisations*, Jossey-Bass, 2002.
- Pour les questions de structures dans les services publics, voir K. Scholes, « Strategy and structure in the public sector », dans G. Johnson et K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Prentice Hall, 2001, chapitre 13.
- Sur les tableaux de bord prospectifs, voir C. Mendoza, M.-H. Delmond, F. Giraud et H. Löning, *Tableaux de bord et balanced scorecards*, Groupe Revue Fiduciaire, 2002.
- Les configurations organisationnelles sont détaillées dans H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982, et dans H. Mintzberg, *Le management, voyage au centre des organisations,* Éditions d'Organisation, 1990. Voir également A. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sanchez-Runde, F. van den Bosch, W. Ruigrok et T. Numagami (eds), *Innovative Forms of Organizing*, Sage, 2003.
- Sur les frontières de l'organisation, voir P. Besson (ed.), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert,1997.
- Les configurations des entreprises multinationales sont étudiées dans C. Bartlett et S. Ghoshal, *Le management sans frontières*, Éditions d'Organisation, 1991, et dans G. Yip, *Total Global Strategy II*, Prentice Hall, 2002.

Travaux pratiques

● Signale des exercices d'un niveau plus avancé

1. Procurez-vous l'organigramme d'une série d'organisations qui vous sont familières. Justifiez la structure de chacune.

2. En vous référant à la section 8.2.2 sur la structure divisionnelle, discutez les avantages et les inconvénients de la création de divisions à partir de différentes dimensions (produits, zones géographiques, clients, etc.) pour une organisation qui vous est familière ou pour Dell (voir l'illustration 1.1).

3. ● En vous référant au schéma 8.3, rédigez un bref rapport à l'attention du directeur général d'une multinationale afin d'expliquer en quoi un tableau de bord prospectif peut aider à suivre et contrôler la performance des divisions. Veillez à expliciter les avantages et les pièges de cette approche.

4. ● Effectuez une évaluation critique de l'importance des relations entre le centre et la périphérie dans le développement des organisations (voir les schémas 8.11 à 8.13). Décrivez et justifiez les relations qui selon-vous seraient les plus appropriées dans chacun des cas suivants :
   a) Dell (voir l'illustration 1.1).
   b) Bolloré (voir l'illustration 6.3).
   c) Electrolux (voir l'illustration 8.1).
   d) Une organisation de votre choix.

5. ● En vous référant aux schémas 8.11 à 8.13, choisissez une organisation qui vous est familière et discutez les deux tendances suivantes : (i) accroissement de la centralisation, (ii) accroissement de l'autonomie. Dans chacun des cas, expliquez et justifiez :
   a) Des exemples de circonstances dans lesquelles vous recommanderiez l'une ou l'autre approche.
   b) Comment le changement de structure pourrait aider l'organisation à améliorer sa performance.

c) Les dangers potentiels de ces changements et comment ils pourraient être évités.

6. En vous référant au schéma 8.15, déterminez laquelle des configurations de Mintzberg serait la plus cohérente avec le contexte des quatre organisations de la question 8.4. Dans quelle mesure la structure de ces organisations correspond-elle effectivement à ces configurations et quelles sont les implications d'éventuelles inadéquations ?

7. ● En vous référant aux structures, aux processus de coordination et aux interactions, comparez une organisation qui évolue dans un environnement simple et stable et une organisation qui évolue dans un environnement complexe et dynamique (voir le schéma 8.16).

Exercices de synthèse

8. Dans une entreprise qui pratique la diversification liée (voir le chapitre 6), quelles sont les dimensions de la configuration organisationnelle (structures, processus de coordination et interactions) qui contribuent le plus au développement de l'apprentissage organisationnel (voir le chapitre 3) et à l'inverse quelles sont celles qui y contribuent le moins ?

9. Comment les différentes parties prenantes d'une organisation (voir le chapitre 4) – par exemple les managers et les actionnaires – évaluent-elles différentes structures au regard de leurs propres intérêts et de leurs propres priorités politiques

Références

1. J.-P. Bouilloud et B.-P. Lecuyer, *L'invention de la gestion*, L'Harmattan, 1994. Voir également D. Pugh, *Organisation Theory*, Penguin, 1994.
2. C'est notamment ce que suggèrent E. Fenton et A. Pettigrew, « Theoretical perspectives on new forms of organising », dans A. Pettigrew et E. Fenton (eds), *The Innovating Organisation*, Sage, 2000, chapitre 1. Voir également R. Whittington et L. Melin, « The challenge of organizing/strategizing », dans A. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sanchez-Runde, F. van den Bosch, W. Ruigrok et T. Numagami (eds), *Innovative Forms of Organizing*, Sage, 2003.
3. Le concept de configuration est analogue à celui d'architecture stratégique examiné par G. Hamel et C.K. Prahalad, *La conquête du futur*, InterEditions, 1995, chapitre 10, et par R. Whittington, A. Pettigrew, S. Peck, E. Fenton et M. Conyon, « Change and complementarities in the new competitive landscape », *Organization Science*, vol. 10, no. 5 (1999), pp. 583-600.
4. L'idée que les organisations doivent s'adapter à leur contexte s'inscrit dans une longue tradition de recherche consacrée aux « facteurs de contingence ». Voir notamment L. Donaldson, *The Contingency Theory of Organizations*, Sage, 2001 ; R. Whittington, « Organizational structure » dans *The Oxford Handbook of Strategy*, Volume II, Oxford University Press, 2003, chapitre 28. Voir également N. Aubert, J.-P. Gruère, J. Jabes, H. Laroche et S. Michel, *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF, 2002, et S. Robbins, D. DeCenzo et P. Gabilliet, *Management*, 4e édition, Pearson Education, 2004.
5. Cette vision de la divisionnalisation en tant que réponse à la diversité a été introduite par A.D. Chandler, *Stratégie et Structure*, Éditions d'Organisation, 1972. Pour une application des thèses de Chandler aux entreprises européennes, voir R. Whittington et M. Mayer, *The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science*, Oxford University Press, 2000.
6. T. Khanna et K. Palepu, « The right way to restructure conglomerates in emerging markets », *Harvard Business Review*, (juillet-août 1999), pp. 125-134.
7. Les structures matricielles sont présentées dans C. Bartlett et S. Ghoshal, « Matrix management not a structure, a frame of mind », *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 4 (1990), pp. 138-145.
8. C. Bartlett et S. Ghoshal, *Le management sans frontières*, Éditions d'Organisation, 1991.
9. Sur la nature transnationale de Unilever, voir A. Pettigrew et R. Whittington, « Complementarities in action: organizational change and performance in BP and Unilever 1985-2002 » dans A. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sanchez-Runde, F. van den Bosch, W. Ruigrock et T. Numagami (référence 2 ci-dessus).

10. Sur le cas de ABB, voir C. Bartlett et S. Ghoshal (référence 8 ci-dessus), ainsi que W. Ruigrock, L. Achtenhagen, M. Wagner et J. Ruegg-Stürm, « ABB: beyond the global matrix, towards the network multidivisional organisation », dans A. Pettigrew et E. Fenton (eds), *The Innovating Organisation*, Sage, 2000, chapitre 4.
11. Voir T. Mullern, « Integrating the team-based structure in the business process: the case of Saab Training Systems » dans A. Pettigrew et E. Fenton (eds), *The Innovating Organisation*, Sage, 2000, chapitre 8.
12. Sur la qualité totale, voir F. Kolb, *La qualité. Essai sur l'évolution des pratiques de management*, Vuibert, 2001.
13. Voir A. Pettigrew et E. Fenton (eds), *The Innovating Organisation*, Sage, 2000, p. 238.
14. Voir M. Goold et A. Campbell, *Designing Effective Organisations*, Jossey-Bass, 2002. Voir également M. Goold et A. Campbell, « Do you have a well-designed organisation? », *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 3 (2002), pp. 117-224.
15. A.D. Chandler, *Stratégie et structure,* éditions d'Organisation, 1972.
16. La combinaison de plusieurs sous-parties d'une organisation en fonction des exigences de l'environnement est décrite dans K. Eisenhardt et S. Brown, « Patching: restitching business portfolios in dynamic markets », *Harvard Business Review,* vol. 25, no. 3 (1999), pp. 72-80.
17. C'est le thème principal de l'ouvrage de A. Pettigrew et E. Fenton (référence 2 ci-dessus).
18. Sur les problèmes généraux de contrôle, voir P.-L. Bescos, P. Dobler et C. Mendoza Martinez, *Contrôle de gestion et management*, 4e édition, Montchrestien, 1997 ; P. Lorino, *Comptes et récits de la performance*, Éditions d'Organisation, 1995.
19. Sur les progiciels de gestion intégrés ou ERP, voir notamment J.-L. Thomas, *ERP et Progiciels de Gestion Intégrés*, Dunod, 2001 ; P. Bingi, M. Sharma et J. Godla, « Critical issues affecting an ERP implementation », *Information Systems Management*, vol. 16, no. 3 (1999), pp. 7-14 ; T. Grossman et J. Walsh, « Avoiding the pitfalls of ERP system implementation », *Information Systems Management*, vol. 21, no. 2 (2004), pp. 38-42.
20. C'est ce que Mintzberg appelle l'ajustement mutuel. Voir H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982.
21. Le rôle de « façonneurs de contexte » des dirigeants est examiné dans S. Ghoshal et C. Bartlett, « Linking organisational context and managerial action: the dimension of the quality of management », *Strategic Management Journal*, vol. 15 (1994), pp. 91-112 ; C. Bartlett et S. Ghoshal, « Changing the role of top management: beyond strategy to purpose », *Harvard Business Review*, vol. 72, no. 6 (1994), pp. 79-88.
22. Cette description des trois rôles dans les organisations professionnelles a été introduite par D.H. Maister, « Balancing the professional service organisation », *Sloan Management Review*, vol. 24, no. 1 (1982).
23. E. Vaast, « Les communautés de pratiques sont-elles pertinentes ? », *Actes de la XIe conférence de l'AIMS*, juin 2002, et E.C. Wenger et W.M. Snyder, « Communities of practice: the organizational frontier », *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 1 (2000), pp. 139-146.
24. Voir par exemple D. Leonard-Barton, « Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development », *Strategic Management Journal*, vol. 13 (1992), pp. 111-125.
25. Pour une série de cas sur les implications concurrentielles de la déréglementation, voir D. Helm et T. Jenkinson, *Competition in Regulated industries*, Clarendon Press, 1998. Voir également A. Lomi et E. Larsen, « Learning without experience : strategic implications of deregulation and competition in the international electricity industry », *European Management Journal*, vol. 17, no. 2 (1999), pp. 151-174.
26. Voir C. Mendoza, M.-H. Delmond, F. Giraud et H. Löning, *Tableaux de bord et balanced scorecards*, Groupe Revue Fiduciaire, 2002 ; R. Kaplan et D. Norton, *Le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, 2003 ; R. Kaplan et D. Norton, « The balanced scorecard: measures that drive performance », *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1 (1992), pp. 71-79 et « Having trouble with your strategy? Then map it », *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 5 (2000), pp. 167-176.
27. Dans de nombreux pays, divers types de mécanismes de marché ont été introduits dans des ex-monopoles publics. Voir D. Helm et T. Jenkinson (référence 25 ci-dessus).
28. Des entreprises telles que RoyalDutch Shell ont cherché à stimuler l'innovation au travers de mécanismes de marché. Voir G. Hamel, « Bringing Silicon Valley inside », *Harvard Business Review*, vol. 77, no. 5 (1999), pp. 70-84.
29. Pour une discussion de ces questions dans le secteur public, voir K. Scholes, « Strategy and structure in the public sector », dans G. Johnson, et K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, FT/Prentice Hall, 2001, chapitre 13, et T. Forbes, « Devolution and control within the UK public sector: National Health Service Trusts » dans le même ouvrage.
30. M. Goold et A. Campbell, *Strategies and Styles*, Blackwell, 1987.

31. Voir M. Goold et A. Campbell, « Strategies and styles revisited: strategic planning and financial control », *Long Range Planning*, vol. 26, no. 6 (1993), pp. 49-61 et R. Grant, « Strategic Planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors », *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 6 (2003), pp. 491-517.
32. C. Bartlett et S. Ghoshal, « Changing the role of top management: beyond strategy to purpose », *Harvard Business Review*, vol. 72, no. 6 (1994), pp. 79-88.
33. Sur les frontières des organisations voir P. Besson (ed.), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, 1997.
34. Sur les stratégies d'externalisation, voir J. Barthélémy, *Stratégies d'externalisation*, 2[e] édition, Dunod, 2004.
35. J-G. Paché et C. Paraponaris, *L'entreprise en réseau*, PUF, 1993 ; W. Ruigrock, L. Achtenhagen, M. Wagner et J. Ruegg-Stürm (référence 10 ci-dessus) ; A. Pettigrew et E. Fenton (référence 2 ci-dessus), chapitre 4 ; J.C. Jarillo, *Strategic Networks: Creating the borderless organization*, Butterworth Heinemann, 1993 ; R. Miles, C. Snow et H. Coleman, « Managing 21st Century network organizations », *Organisational Dynamics*, vol. 20, no. 3 (1992), pp. 5-20
36. Y. Doz et G. Hamel, *L'avantage des alliances*, Dunod, 2000.
37. Les entreprises virtuelles sont analysées par F. Fréry, « Entreprises virtuelles et réalités stratégiques », *Revue Française de Gestion*, no. 133, (mars-mai 2001), p. 23-31 ; D. Ettighoffer, *L'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail*, Odile Jacob, 1992 ; W. Davidow et M. Malone, *L'entreprise à l'âge du virtuel*, Maxima, 1995 ; B. Guilhon et P. Gianfaldoni, « Chaînes de compétences et réseaux », *Revue d'Économie Industrielle*, no. 51 (1990), pp. 97-112 ; H. Chesborough et D. Teece, « Organising for innovation: when is virtual virtuous? », *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 2 (2002), pp. 127-136.
38. Voir J.C. Jarillo (référence 35 ci-dessus).
39. Voir le chapitre de F. Fréry, « La chaîne et le réseau », dans l'ouvrage coordonné par P. Besson, *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, 1997.
40. Voir A. Pettigrew et E. Fenton (référence 2 ci-dessus). Un résumé de cette recherche figure dans A. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sanchez-Runde, F. van den Bosch, W. Ruigrock et T. Numagami (eds), *Innovating Forms of Organizing*, Sage, 2003.
41. H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982 ; H. Mintzberg, *Le management, voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 1990 ; H. Mintzberg et J.B. Quinn, *The Strategy Process: Concepts, contexts and cases*, 3[e] édition, Prentice Hall, 1995 ; J. Nizet, F. Pichault, M. Rousseau, *Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin Europe, 1995.
42. La notion de cohésion des configurations est examinée dans D. Miller, « Organisational configurations: cohesion, change and prediction », *Human Relations*, vol. 43, no. 8 (1990), pp. 771-789.
43. Voir R. Whittington, A. Pettigrew, S. Peck, E. Fenton et M. Conyon, « Change and complementarities in the new competitive landscape », *Organisation Science*, vol. 10, no. 5 (1999), pp. 583-600.
44. Sur la configuration de BP, voir A. Pettigrew et R. Whittington, « How to join-up change », *People Management*, vol. 7, no. 20 (2001), pp. 52-55, ou A. Pettigrew et R. Whittington, « Complementarities in action: organizational change and performance in BP and Unilever 1985-2002 » dans A. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sanchez-Runde, F. van den Bosch, W. Ruigrock et T. Numagami (référence 2 ci-dessus).
45. A. Pettigrew et E. Fenton, « Complexities and dualities in innovative forms of organising », dans A. Pettigrew et E. Fenton (référence 2 ci-dessus), chapitre 10.
46. R.A. Burgelman, « Managing the new venture division: implications for strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 6, no. 1 (1985), pp. 39-54.
47. Voir R. Whittington et M. Mayer (référence 5 ci-dessus) et W. Ruigrock, L. Achtenhagen, M. Wagner et J. Ruegg-Stürm (référence 10 ci-dessus).
48. Voir R. Whittington et M. Mayer, *Organising for Success: A Report on Knowledge*, CIPD, 2002.

Étude de cas

La galopade de la trottinette

C'est en 1993 que Sieghart Straka, un ingénieur berlinois de 39 ans, eut l'idée de fixer des roues de skateboard sur une planche en aluminium et d'y ajouter un tube de direction pliant. La trottinette moderne était née. Tous les matins, Sieghart Straka utilisait cet engin pour se rendre de son domicile à la gare, ce qui lui permettait de se lever un peu plus tard. Au milieu des passants moqueurs, il fut remarqué par un investisseur qui lui proposa de financer la fabrication de quelques prototypes. Malheureusement, tous les distributeurs contactés refusèrent le produit et l'investisseur se retira. Quelques mois plus tard, l'entreprise qui employait Sieghart Straka fut restructurée. Il conserva son emploi, mais plusieurs de ses collègues qui avaient été licenciés virent dans sa trottinette une possibilité de reconversion. Ils décidèrent de l'aider à la perfectionner. Le fruit de leurs efforts, la Ciro à trois roues, fut présenté au salon des inventeurs de Nuremberg en 1995, où elle décrocha une médaille d'argent. Cependant, à plus de 700 euros l'unité, les quelques exemplaires produits artisanalement ne trouvèrent pas acheteur. Un nouvel espoir vint de Pro-Idee, une entreprise allemande de vente par correspondance, qui commanda 250 Ciro pour son catalogue 1997. Incapable d'assurer une telle production, Sieghart Straka contacta MVG, une petite entreprise de métallurgie implantée près de la frontière tchèque et réussit à réduire le prix de vente de la Ciro à 280 euros en remplaçant la planche en aluminium par du bois.

C'est en 1996, soit un an après la première apparition officielle de la Ciro, que Wim Ouboter, un ingénieur suisse âgé de 36 ans, employé dans une grande banque de Zurich mais formé au marketing à Boston, mit lui aussi au point une trottinette. La légende veut que Wim Ouboter, passablement paresseux, rechignait à sortir son vélo de la cave



pour aller faire les courses. Il eut donc l'idée de fixer deux roues de rollers et un guidon coulissant sur une planche en aluminium brossé. Devant le succès remporté par l'engin auprès des enfants du voisinage, Madame Ouboter poussa son mari à s'investir pleinement dans le projet. Celui-ci fonda donc sa société, Micro Mobility System (MMS), et prit rapidement contact avec Sieghart Straka. Ils décidèrent tout d'abord de collaborer, mais alors que l'Allemand voulait avant tout produire un véhicule urbain pratique, le Suisse souhaitait fabriquer un modèle plus sportif. Finalement, ils se séparèrent fin 1997, après que Ouboter eut acquis auprès de Straka, pour une somme restée inconnue, une licence de fabrication de la Ciro.

Quelques mois plus tard, après avoir fait réaliser une étude de marché sur les adeptes des sports de glisse, Wim Ouboter proposa l'idée de

la Ciro à K2, un géant américain du matériel de sport implanté à Los Angeles. Avec 647 millions de dollars de chiffre d'affaires en 1997, K2 occupait des positions de leader sur les marchés du roller, du VTT et du snowboard. Rebaptisée K2 Kickboard et légèrement modifiée, la trottinette à trois roues permit à Wim Ouboter de remporter un prix du centre de design de Stuttgart. Elle fut distribuée par K2 d'abord au Japon et en Europe, puis aux États-Unis.

Très satisfait de ce succès, Wim Ouboter réalisa dès 1998 que le marché pouvait également accueillir une trottinette plus légère et plus maniable, directement dérivée du modèle qu'il avait personnellement fabriqué en 1996. Après quelques modifications mineures, la Micro Skate Scooter fut donc lancée en 1999.

Un phénomène de société

Alors que la vieille patinette des années 1950 était lourde et encombrante, sa petite cousine de l'an 2000 était légère (2,7 kg), pliable, facile à manœuvrer grâce à un guidon pivotant, et équipée d'un frein arrière. Munie d'une sangle ou pouvant être rangée dans un sac à dos, elle trouvait aisément sa place dans les transports urbains. En outre, la Micro était bien plus facile à utiliser que des rollers et surtout moins risquée : il était toujours possible de mettre un pied à terre quand la vitesse devenait inquiétante (rarement plus de 30 km/h). De fait, les adeptes de la Micro se mêlèrent bientôt aux randonnées-rollers qui pouvaient rassembler plusieurs dizaines de milliers de participants le vendredi soir à Paris. Si certains considéraient la trottinette comme « un objet à la mode, un peu frime » qui dès les premières gelées serait remisé à la cave, d'autres prédisaient « des ventes records lors des fêtes de fin d'année. »

Vendue au départ à plus de 150 euros, adoptée par les branchés européens en 1999, puis par les enfants en 2000, la Micro rencontra un succès encore plus fulgurant au Japon, peut-être du fait de l'engorgement du trafic automobile local. La trottinette, pliable et légère, que l'on pouvait prendre avec soi dans le train pour continuer à l'utiliser en centre ville, offrait donc un grand avantage et de jeunes adultes l'adoptèrent pour se déplacer. La plupart disaient qu'elle leur permettait de réduire leur temps de trajet tout en leur donnant l'occasion de faire de l'exercice. Près de 1,5 million de trottinettes furent vendues entre mai et décembre 1999 au Japon. En Europe, tous les distributeurs connurent des ruptures de stock : le contingent de trottinettes distribué par Carrefour en France en août 2000, censé approvisionner les magasins pendant un mois, fut ainsi vendu en seulement quatre jours.

Alors que la Ciro était utilisée par les infirmières de l'hôpital de Wuppertal en Allemagne pour se déplacer plus vite d'un service à l'autre, des députés du Bundestag en faisaient de même au parlement de Berlin avec la Micro, tout comme le personnel de l'aéroport de Stansted, les employés de la chaîne d'hypermarchés ASDA au Royaume-Uni ou encore les agents du ministère des Transports de la région de Bruxelles. Wim Ouboter négociait avec la Deutsche Bahn afin que les usagers du métro berlinois aient des Micro à leur disposition : avec une simple carte magnétique, il leur serait possible d'emprunter une trottinette et de la déposer à la bouche de métro de leur choix. Un système analogue était envisagé pour les visiteurs de l'Exposition universelle de Hanovre.

La trottinette était même devenue un authentique accessoire de mode : le magazine *Elle* l'avait proclamée « Nouveau kit de survie en ville » et la boutique parisienne Colette proposait un sac de transport spécialement conçu par un designer de renom.

Cette mode n'était cependant pas sans poser quelques problèmes, notamment en termes d'accident de la circulation. Aucune réglementation spécifique aux trottinettes n'était prévue. Du point de vue de la police, les trottineurs étaient assimilés à des piétons, donc parfaitement autorisés à rouler sur les trottoirs et à ne porter aucun

Étude de cas

casque ni protection. De fait, on déplorait fin 2000 de très nombreuses admissions aux urgences des hôpitaux, essentiellement pour bras, poignets, chevilles ou jambes cassées. Dans 90 % des cas, les victimes des accidents étaient âgées de moins de 15 ans. Quelques rares décès furent même constatés. Plusieurs responsables politiques, notamment aux États-Unis, réclamèrent la mise en place rapide d'une réglementation restrictive, incluant des amendes allant jusqu'à 50 dollars pour défaut de port du casque.

Une organisation virtuelle

Pour assurer le succès rapide de sa Micro, Wim Ouboter avait utilisé la même structuration de la chaîne de valeur que Nike ou Benetton. Ne possédant aucun capital de départ, il s'était appuyé sur des partenaires, tant pour la production que pour la distribution. En utilisant comme effet de levier les ressources de puissants prestataires externes, MMS avait pu construire en quelques mois une présence mondiale tout en conservant sa structure quasi artisanale. Cette configuration de la chaîne de valeur, dont les différents maillons étaient constitués par des entreprises partenaires mais capitalistiquement indépendantes, était appelée une « entreprise virtuelle ». Ses principaux avantages étaient une flexibilité élevée et une mise de fonds limitée. Cependant, comme la suite des événements allait le confirmer, la structure virtuelle présentait également un inconvénient majeur : la grande difficulté de coordination et de contrôle de partenaires indépendants.

Financièrement et techniquement incapable d'assurer lui-même la production de la Micro, Wim Ouboter prit contact courant 1998 avec le sous-traitant taïwanais qui assurait déjà la fabrication de la Kickboard pour K2, JD Corp. À cette époque, JD Corp. n'était encore qu'un modeste fabricant de pièces de bicyclettes, notamment pour la gamme américaine de K2. Pour des raisons de coût de main-d'œuvre, JD Corp. décida de délocaliser la production des trottinettes à Shenzhen en Chine. Toutes les trottinettes vendues sous la marque Micro étaient fabriquées dans cette usine. Le contrat passé avec MMS prévoyait que JD Corp. pouvait éventuellement vendre des trottinettes identiques à la Micro, mais exclusivement en Asie et en dehors du marché Japonais. Réciproquement, il était convenu que MMS toucherait environ 8 % du prix de vente de chaque Micro vendue dans le monde. Grâce à ce système, MMS réalisa en 2000 un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros, alors que ce n'était qu'une entreprise de six personnes, implantée à Küsnacht dans le canton de Zurich.

Cependant, Gino Tsai, le dynamique président de JD Corp., décida rapidement qu'il était en position de force pour rompre cet accord. Il commença par s'attribuer la paternité de la trottinette pliable en aluminium : selon lui, il l'aurait fait fabriquer à son usage personnel et en modèle unique dès 1996 (c'est-à-dire avant sa mise au point par Wim Ouboter) afin de se déplacer plus vite dans son usine de bicyclettes. Au printemps 1999, alors que la Micro commençait tout juste sa carrière au Japon, JD Corp. en présenta une version identique, appelée Razor, lors du salon du jouet de Hong Kong. La Razor fut remarquée par le directeur général de The Sharper Image, le célèbre distributeur californien de gadgets et accessoires présent dans la plupart des centres commerciaux des États-Unis, qui en commanda 4 000 exemplaires. À la même époque, une entreprise de Tokyo, Atras, commanda également des Razor à JD Corp. afin de les distribuer au Japon. Enfin, en complète violation avec son accord avec MMS, JD Corp. décida fin 1999 d'exporter des trottinettes en Europe sous une marque créée pour la circonstance, JD Bug.

Dans le même temps, MMS avait commencé à diffuser sa Micro, elle aussi fabriquée par JD Corp. dans la même usine que les Razor et JD Bug (en fait, seul leur logo les distinguait) d'abord au Japon, puis en Europe et enfin aux États-Unis. Chaque fois, MMS utilisa des partenaires locaux. Pour le marché américain, l'entreprise suisse s'appuya sur Huffy Bicycles, la première marque

mondiale de bicyclettes (488 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2000), implantée à Miamisburg dans l'Ohio, mais dont la production était totalement délocalisée en Asie et au Mexique. Huffy utilisa son réseau de vente habituel, incluant notamment des chaînes de grande distribution comme Wal-Mart, Kmart ou Toys 'R' Us. Huffy Bicycle était un partenaire aussi puissant que K2, toujours utilisé par MMS pour la commercialisation de la Kickboard, mais plus orienté vers le grand public et moins vers les sports extrêmes. Quoi qu'il en soit, probablement déçu d'avoir été délaissé par MMS, K2 commercialisa fin 1999 la Deuce, une imitation de la Micro fabriquée en Chine.

Au total, dès le début 2000, la trottinette était présente sur les trois principaux marchés mondiaux, l'Europe, l'Amérique du Nord et le Japon, à la fois sous la marque Micro et sous celles de son sous-traitant JD Corp. Wim Ouboter ne chercha pas à entrer en conflit avec Gino Tsai, car il dépendait bien trop de lui pour assurer la production de ses propres modèles.

Parallèlement à ses partenaires de production et de distribution, MMS entreprit de tisser un réseau de relations symbiotiques avec toute une série d'entreprises dont l'image pouvait à la fois utiliser et servir celle de la Micro : Ericsson, Camel, Nestlé, Swatch, Sony, MTV ou encore Killer Loop. Plusieurs événements communs furent organisés, dont un championnat / exhibition dans la gare de Zurich avec Ericsson ou une série spéciale de Micro conçue pour la version allemande de l'émission de télévision *Big Brother*.

Une frénésie planétaire

En 1999, la trottinette n'avait représenté que 10 % des ventes de JD Corp., avec une production totale (Micro, Razor, JD Bug et Kickboard) de moins de 500 000 unités. En 2000, la production de trottinettes monopolisa plus de 90 % de l'activité de JD Corp., devenu le leader incontesté d'un marché en croissance exponentielle. En un an, les effectifs de l'usine de Shenzhen passèrent de 500 à 8 000 ouvriers et son chiffre d'affaires dépassa les 100 millions de dollars. Parallèlement, de nombreux industriels chinois copièrent la production de JD Corp. pour proposer à des importateurs occidentaux des imitations à bas prix de la Razor, essentiellement destinées à la grande distribution. Ces imitateurs, qui allaient parfois jusqu'à utiliser les marques Razor ou Micro, annonçaient sur Internet un prix de vente sortie usine de moins de 15 dollars. On comptait ainsi en Extrême-Orient près de 700 fabricants de trottinettes à la fin 2000.

Le marché mondial 2000 de la trottinette était estimé à 9 millions d'unités (dont plus de la moitié aux États-Unis), alors qu'il n'avait été que de 1,7 million (dont la grande majorité au Japon) en 1999. Sur un marché américain d'environ 500 millions de dollars, la Razor de JD Corp. occupait aux alentours de 40 % des ventes, la Micro de MMS distribuée par Huffy 30 % (elle représenta à elle seule un tiers du chiffre d'affaires de Huffy en 2000) et le reste était détenu par de très nombreuses imitations à bas prix fabriquées en Chine ou par quelques fabricants américains de haut de gamme (Xooter, Chariot, etc.). En Europe, la répartition des parts de marché était moins favorable à MMS, avec une présence beaucoup plus nette des imitateurs chinois, notamment dans la grande distribution. Il fut ainsi possible de trouver en très grande quantité des modèles à moins de 90 euros chez Carrefour ou Auchan dès novembre 2000 en France, alors que la part de marché de la Micro tombait à 20 %. Comme aux États-Unis, on trouvait également quelques productions artisanales locales en haut de gamme (City Bug au Royaume-Uni, Wetzer en Suisse, etc.). Au Japon, considérée comme un objet de mode, la Micro avait mieux résisté aux imitations et à la Razor, suscitant même la publication de plusieurs revues spécialisées. Cependant, là aussi les prix étaient orientés à la baisse du fait de la pression des concurrents chinois.

Une tentative de structuration

Plusieurs options s'offraient à MMS et à JD Corp. pour tenter de remettre un peu d'ordre

Étude de cas

dans cette frénésie. Aux États-Unis, alors que MMS avait choisi Huffy comme unique représentant, JD Corp. avait inondé le marché en utilisant de nombreux grossistes qui eux-mêmes avaient diffusé la Razor chez de très nombreux détaillants, dans l'anarchie la plus totale. Fin 2000, on trouvait la Razor à 99,99 dollars tout aussi bien sur une multitude de sites Internet, dont Amazon.com, que chez The Sharper Image, Wal-Mart, Bloomingdale's, des supermarchés, des magasins de sport, des drugstores, des bazars, voire des soldeurs comme Costco (où elle était parfois proposée à 69 dollars). Pour remédier à cette confusion, JD Corp. fonda en juin 2000 la société Razor USA, implantée à Cerritos en Californie, avec pour mission de réorganiser la distribution, d'assurer les relations publiques et de renforcer la notoriété de la marque (passage dans des films, des émissions de télévision, partenariat avec des opérateurs de téléphone mobile et des éditeurs de jeux vidéo, etc.). Tout détaillant américain ou canadien souhaitant distribuer la Razor devait désormais être habilité par Razor USA. En revanche, Razor USA ne voyait toujours pas l'utilité de campagnes de publicité. Le produit n'en avait visiblement pas besoin : en octobre 2000, lors de la très populaire émission de télévision *Who Wants To Be A Millionnaire?*, 54 % du public interrogé identifia la Razor comme une marque de trottinettes. « Razor » était d'ailleurs devenu aux États-Unis le nom générique pour désigner les trottinettes, ce qui n'était pas le cas pour « Micro », ni en Europe, ni au Japon.

Parallèlement, un dépôt de brevet effectué par JD Corp., portant sur le système de frein de la Razor (le garde-boue arrière en aluminium était monté sur ressort ; lorsqu'on appuyait dessus avec le pied, il frottait sur la roue en polyuréthane, ce qui freinait l'engin) fut accepté le 31 octobre 2000 par l'office américain de protection industrielle. Ce brevet n'était valable que sur le territoire des États-Unis. Immédiatement, Razor USA intenta des poursuites pour contrefaçon à l'encontre de 16 distributeurs et importateurs américains, dont K2, qui proposaient des imitations asiatiques de la Razor. Dès les premiers jours de novembre 2000, Razor USA conclut un accord à l'amiable avec quatre des entreprises visées par son action en justice. Le 14 novembre, un juge fédéral ordonna aux douze entreprises toujours poursuivies de cesser toute fabrication ou vente d'imitations de Razor (en tout cas celles qui utilisaient le même système de freinage) au moins jusqu'à l'ouverture du procès, prévue le 4 décembre. Bien entendu, Huffy n'était pas concerné par ces poursuites, puisque le frein de la Razor était celui que Wim Ouboter avait mis au point pour la Micro. Cet épisode juridique, en pleine période d'achats de Noël, constituait une formidable opportunité pour Razor USA et Huffy et une catastrophe pour leurs imitateurs. L'avocat de l'un d'entre eux affirma au juge qu'une commande d'une valeur de plus de 4 millions de dollars devait lui être livrée dans les prochains jours, commande qui ne pourrait donc pas être distribuée à temps pour les fêtes.

De son côté, MMS cherchait également à dissuader les clients d'acheter des imitations, mettant en avant que les douanes chinoises avaient confisqué 40 000 de ces contrefaçons. Des demandes de brevets avaient été déposées en Europe et au Japon pour protéger le frein arrière la Micro et son système de pliage, mais il n'était pas encore certain qu'elles seraient accordées. Cela n'avait pas empêché MMS d'engager plus de cinquante actions pénales pour contrefaçon, portant notamment sur l'utilisation frauduleuse du nom Micro, qui lui était protégé depuis 1996.

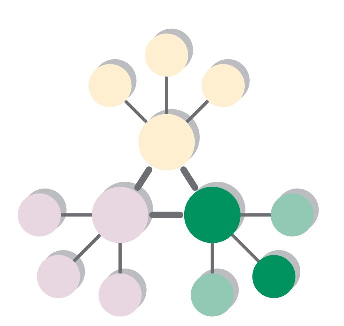
Enfin, de nouveaux modèles étaient annoncés pour le printemps 2001 par MMS et JD Corp., tels qu'une trottinette encore plus légère (1,8 kg), une autre dotée de suspensions avant et arrière et même un modèle équipé d'un petit moteur électrique.

En décembre 2000, personne ne pouvait prévoir avec certitude si la fièvre trottinesque qui embrasait la planète survivrait au-delà des fêtes de fin d'année, ni surtout qui en serait le grand bénéficiaire.

Questions

1. Après avoir identifié les facteurs clés de succès sur l'industrie de la trottinette, déterminé les groupes stratégiques qui s'y affrontent et émis des hypothèses sur le développement du marché, formulez une série de recommandations stratégiques dans les deux cas suivants :
   a) Vous êtes recruté(e) par Wim Ouboter comme consultant(e) auprès de la direction de Micro Mobility System en Suisse.
   b) Vous êtes nommé(e) auprès de la direction générale de JD Corp. à Taïwan.
2. Selon vous, quel acteur détient l'avantage concurrentiel le plus décisif, défendable et durable dans l'industrie de la trottinette ?
3. Qu'en déduisez-vous sur l'intérêt stratégique d'une organisation virtuelle ? Quels processus et interactions peuvent permettre d'en assurer la pérennité ?





Chapitre 9
Les leviers stratégiques

Objectifs

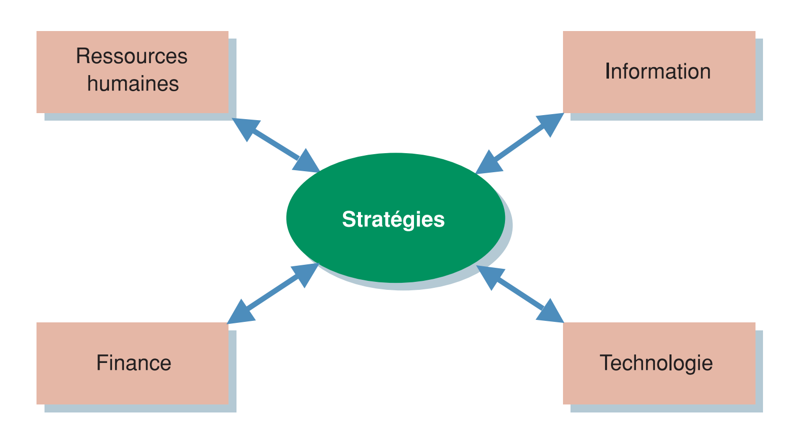
Après avoir lu ce chapitre, vous serez capable de :

- Montrer en quoi le management des ressources est un levier essentiel du succès stratégique.
- Expliquer comment la gestion des ressources humaines peut être un levier stratégique, notamment en termes de compétences, de comportements, de structures et de processus organisationnels.
- Expliquer comment les progrès dans l'accès et le traitement de l'information peuvent construire ou détruire la capacité stratégique, créer de nouveaux modèles économiques ou changer les processus managériaux.
- Comprendre comment la gestion financière peut contribuer au succès stratégique en améliorant la performance, en apportant les fonds nécessaires à la stratégie et en répondant aux attentes financières des parties prenantes.
- Décrire comment la technologie peut modifier les forces concurrentielles, affecter la capacité stratégique et influencer les processus organisationnels.
- Comprendre comment les ressources et les compétences peuvent être intégrées afin de contribuer au succès stratégique.

9.1 Introduction

Même si chacune des fonctions, des divisions et des activités de l'organisation contribue au succès d'ensemble, la stratégie concerne la performance globale. Sauf dans les organisations de toute petite taille, la spécialisation des tâches est une des conditions inhérentes à la performance : elle permet notamment la construction de l'effet d'expérience (voir la section 3.3). Si elle se reflète le plus souvent dans les structures présentées dans le chapitre 8, on la retrouve également dans la composition des équipes projets. Du fait de leur spécialisation, de leur savoir-faire et de leur expertise, les individus situés aux niveaux les plus opérationnels de l'organisation contrôlent des ressources et des compétences qui sont autant de *leviers* essentiels au succès stratégique. Ils sont également en interface directe avec l'environnement concurrentiel, ce qui leur permet de détecter ses évolutions avant que celles-ci n'alertent leurs supérieurs hiérarchiques. Les meilleurs experts du marché du travail sont les opérationnels du service des ressources humaines, tout comme les financiers sont les plus à même de comprendre l'environnement

Schéma 9.1 **Les leviers stratégiques**



boursier et les commerciaux les évolutions du marché. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 8, du fait de l'adoption de structures plus plates et de nouvelles formes d'organisation – tels les réseaux ou les équipes projets –, la responsabilité de la stratégie est souvent partagée avec les niveaux inférieurs de la hiérarchie. De plus en plus de managers sont chargés de coordonner des ressources afin de déployer la stratégie dans leur division ou leur zone géographique. Ils doivent donc eux aussi comprendre comment différentes catégories de ressources contribuent au succès d'ensemble de l'organisation et donc être capables de gérer ces ressources (humaines, financières, etc.) dans une perspective stratégique. Les efforts, les décisions et les priorités de ces managers opérationnels sont essentiels au succès ou à l'échec des stratégies, comme nous le verrons dans le chapitre 10.

L'objet de ce chapitre est d'aider le lecteur à mieux comprendre comment différentes parties de l'organisation – et donc les individus qui les composent – peuvent exercer un effet de levier positif ou négatif sur les stratégies. Nous allons distinguer successivement quatre domaines de ressources : les ressources humaines, l'information, les ressources financières et la technologie. Pour chacun de ces domaines, nous soulèverons deux questions essentielles (voir le schéma 9.1) :

*La gestion des **leviers stratégiques** concerne les interactions réciproques entre la stratégie de l'organisation et des domaines de ressources tels que les ressources humaines, l'information, les ressources financières ou la technologie*

- Dans quelle mesure chacun des domaines de ressources contribue-t-il au déploiement de la stratégie ? Les managers qui gèrent ces ressources doivent comprendre la stratégie de l'organisation et être capables de se comporter en conséquence.
- La stratégie de l'organisation a-t-elle été conçue de manière à capitaliser sur l'expertise de chacun de ces domaines de ressources ? Cela implique que les dirigeants sont capables de donner du sens aux stratégies susceptibles d'émerger des forces et des faiblesses de chacun de ces domaines. L'approche par les ressources – que nous avons introduite dans le chapitre 3 – est particulièrement adaptée à cette question.

En résumé, la gestion des **leviers stratégiques** concerne les interactions réciproques entre la stratégie de l'organisation et des domaines de ressources tels

que les ressources humaines, l'information, les ressources financières ou la technologie. Pour prendre un exemple permettant d'illustrer notre démarche, on peut remarquer qu'au début de ce siècle beaucoup d'organisations se sont interrogées sur le risque de « rater le train » du développement des technologies de l'information. Cependant, afin de bien comprendre le lien entre information et stratégie, il est important de s'interroger non pas sur la possibilité de greffer de nouveaux systèmes d'information sur les processus existants, mais plutôt sur la reconfiguration de l'activité que ces outils peuvent permettre. Si l'on s'en tient à l'ajout d'une couche de technologie, on ne fait qu'ajuster le modèle en cours afin de le rendre un peu plus rapide, un peu moins coûteux et un peu plus fiable, mais on n'envisage pas de quelle manière l'organisation et ses stratégies pourraient être reconstruites à partir des nouvelles capacités disponibles. Le même type de raisonnement peut s'appliquer aux autres domaines de ressources, comme nous le verrons ci-après. Dans le chapitre 10, nous verrons comment la gestion du changement doit également reposer sur ces interactions entre les niveaux stratégiques et opérationnels.

9.2 La gestion des ressources humaines[1]

À plusieurs reprises, nous avons déjà insisté sur le fait que les individus sont au cœur de la stratégie. Par essence, la stratégie ne saurait être une discipline théorique. Comme le disait Napoléon : « Dans la stratégie, tout est dans l'application. » La stratégie ne prend son sens qu'au travers de son déploiement, qui passe nécessairement par les hommes et les femmes qui animent et incarnent les organisations. Leur savoir et leur expérience peuvent être des leviers fondamentaux du succès, mais aussi des freins à l'innovation et au changement. Par conséquent, les problèmes de ressources humaines dépassent largement la stricte responsabilité de la fonction RH pour concerner la construction des compétences organisationnelles et les comportements. La capacité à créer un climat dans lequel les individus seront motivés peut se révéler essentielle au succès. En gardant tout cela à l'esprit, il est possible d'envisager la dimension humaine de la stratégie au travers de trois aspects interdépendants (voir le schéma 9.2) :

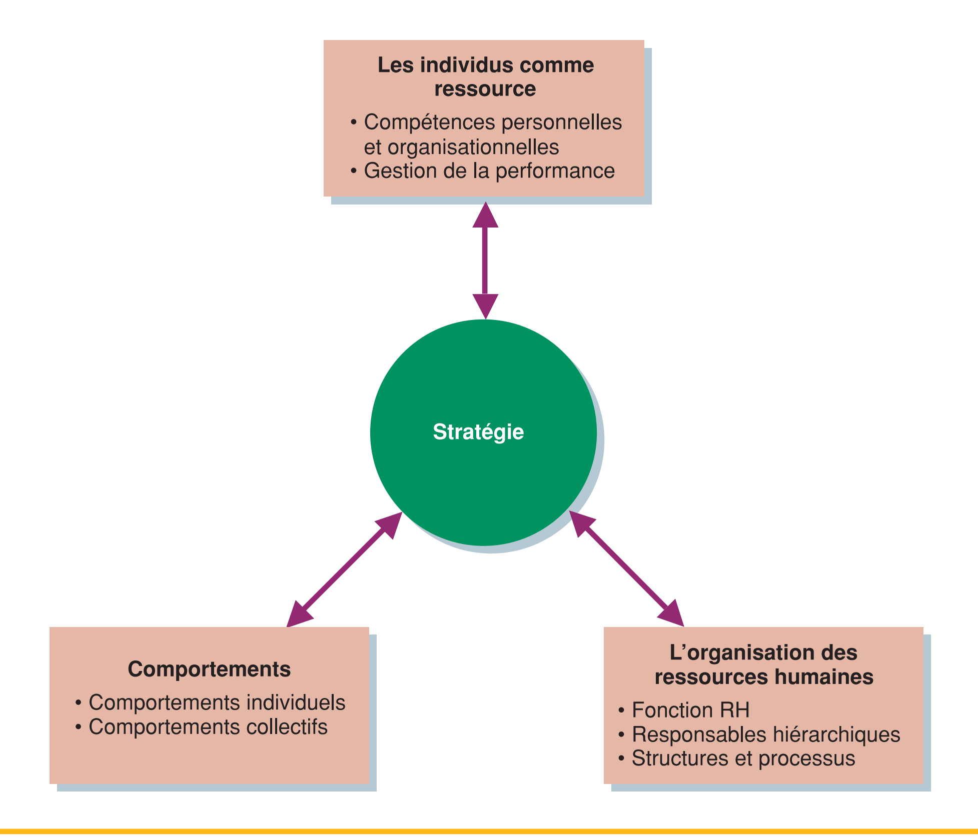
- Les individus en tant que *ressource* (au sens du chapitre 3).
- Le *comportement* des individus (voir le chapitre 4).
- La nécessité d'*organiser* les ressources humaines (voir le chapitre 8).

9.2.1 Les individus comme ressource[2]

Dans le chapitre 3, nous avons insisté sur le fait que la possession de ressources (y compris de ressources humaines) ne garantit pas le succès stratégique. La capacité stratégique résulte essentiellement de la manière dont les ressources sont déployées, gérées, contrôlées et – dans le cas des individus – motivées, afin de construire des compétences dans les activités et les processus nécessaires à la bonne marche de l'organisation. Même s'il s'agit d'une tâche particulièrement ardue dans un environnement changeant où les standards de performance sont continuellement réévalués, tout cela procède d'une **approche formelle de la gestion des ressources humaines**, qui concerne avant tout le management de la

*L'**approche formelle de la gestion des ressources humaines** concerne le management de la performance*

Schéma 9.2 **Stratégie et ressources humaines**



performance. Les activités traditionnelles de ressources humaines peuvent contribuer au déploiement de la stratégie de plusieurs manières :

- Les *audits* permettent d'évaluer les ressources humaines nécessaires aux stratégies actuelles et/ou celles à partir desquelles les stratégies futures pourraient être construites.
- La *définition d'objectifs et l'évaluation des performances* des individus et des équipes relèvent généralement de la responsabilité des supérieurs hiérarchiques, le plus souvent dans le cadre d'un schéma centralisé. Cela permet de maintenir le lien entre la stratégie et l'évaluation. Se développent également les *évaluations à 360°* : chaque individu est évalué non seulement par sa hiérarchie, mais également par tous les membres de l'organisation sur lesquels son action a un impact. On peut ainsi déterminer dans quelle mesure chacun contribue à la stratégie.
- Dans beaucoup d'organisations, les méthodes de *rétribution* ont dû prendre en compte le développement du travail en équipe. Les systèmes de primes purement individuelles (fréquents pour les vendeurs) peuvent en effet saper la performance d'une équipe. Cependant, plutôt que de les remplacer purement et

simplement, mieux vaut que les méthodes de rétribution collective complètent les primes individuelles.

- Dans beaucoup d'organisations, le *recrutement* est utilisé pour acquérir de nouvelles compétences permettant d'améliorer la capacité stratégique. La plupart des organisations de service public ont ainsi éprouvé le besoin de recruter des individus compétents en marketing ou en technologies de l'information afin de développer ce type d'expertise. De la même manière, il convient de veiller à ce que les plans de *restructuration* et de *licenciement* n'entament pas le portefeuille de compétences de l'organisation au nom de simples réductions de coûts. Enfin, la *gestion des carrières* doit consister à entretenir un nombre suffisamment large d'individus de talent pour pouvoir assurer les besoins futurs de l'organisation, plutôt que de se contenter de repérer à l'avance le candidat qui correspondra spécifiquement à chaque poste.
- L'existence d'individus dotés de *compétences uniques* dans une organisation – comme un chirurgien hors pair dans un hôpital, un avocat de haut vol dans un cabinet ou un professeur de renommée internationale dans une université – ne constitue pas une source robuste d'avantage stratégique à long terme, car ces individus peuvent rejoindre la concurrence, se retirer, voire disparaître. Si l'on cherche à maintenir l'excellence, il est donc essentiel de diffuser la connaissance et l'expertise de ces individus dans l'organisation, par exemple en les chargeant de former leurs collaborateurs ou en cherchant à codifier leur savoir sous forme de routines. Cependant, ces processus de diffusion de la connaissance peuvent également bénéficier aux concurrents (par exemple si les employés formés par les experts décident de poursuivre leur carrière dans une autre organisation). Par conséquent, l'innovation et la créativité doivent être continuellement entretenues.
- Les programmes de *formation* utilisent de moins en moins des cursus formalisés pour s'appuyer plus volontiers sur des *démarches d'accompagnement* ou sur des sites Internet d'*auto-formation*. La capacité à se former par soi-même est essentielle dans les organisations dont les stratégies évoluent constamment.

Afin de mettre en place et d'assurer la gestion des ressources humaines dans tous ces domaines, les managers et les professionnels de la GRH doivent être familiarisés avec les stratégies de leur organisation, savoir comment celles-ci peuvent évoluer dans l'avenir et quelles en seront les implications sur les compétences individuelles. L'illustration 9.1 montre comment de nombreuses entreprises tentent d'obtenir cet alignement au travers d'approches formalisées – et généralement informatisées – de management de la performance. En fait, la plupart des spécialistes de RH vont plus loin en affirmant que les individus *eux-mêmes* doivent comprendre et intérioriser ces différents points. Pour cela, on peut construire des démarches permettant à chacun d'apprécier quelle est sa contribution à la stratégie d'ensemble et de quelle manière il ou elle doit s'approprier son propre développement de compétences. Les managers qui ont été impliqués dans ce type de démarche savent combien il peut s'agir d'une tâche ardue.

Cependant, il ne suffit pas d'ajuster les processus de gestion de la performance en fonction de l'évolution des stratégies. Les managers doivent également être capables d'envisager un futur dans lequel les stratégies et la performance de l'organisation peuvent être transformées grâce à une meilleure utilisation des

Illustration 9.1

Les systèmes de management de la performance

Le management de la performance permet d'aligner les ressources humaines avec la stratégie.

Fondée en 1997, l'entreprise californienne Saba était un des principaux fournisseurs de solutions de management et de développement des ressources humaines (MDRH). Ces solutions avaient pour but l'amélioration de la performance organisationnelle, au travers du déploiement de systèmes informatiques permettant de coordonner, de développer et de gérer les individus. L'argumentaire commercial de l'entreprise expliquait de quelle manière ses logiciels pouvaient aider les managers à évaluer la performance de leurs subordonnés :

> Bien plus robuste que certaines offres basiques, notre solution Saba Entreprise Performante incorpore de puissantes capacités d'évaluation des employés, de support aux initiatives stratégiques, de définition des tâches et de gestion des compétences. Saba Entreprise Performante participe à la stratégie en aidant à communiquer et à aligner les activités des individus avec leurs objectifs. De plus, elle réduit le coût de l'évaluation de la performance. Elle va également bien au-delà des autres solutions de management de la performance du fait de son intégration étroite avec Saba Entreprise Apprenante, la solution leader dans le développement et le management des ressources humaines. Le déploiement de la stratégie et l'amélioration de la performance des ressources humaines sont quelques-uns des avantages offerts par les nombreuses fonctionnalités incluses dans Saba Entreprise Performante.
>
> Ces fonctionnalités innovantes comprennent notamment :
>
> **Le management des initiatives**
>
> Saba Entreprise Performante aide votre organisation à déployer sa stratégie en focalisant les individus sur les initiatives stratégiques, telles que riposter face aux nouveaux concurrents, lancer un produit ou investir dans une nouvelle activité. Lorsqu'une initiative est identifiée, vous pouvez rapidement définir les buts correspondants et les compétences requises et sélectionner des équipes multidisciplinaires tout en conservant la visibilité de l'ensemble du processus.
>
> **L'alignement des objectifs**
>
> La solution Saba Entreprise Performante permet aux dirigeants de suivre en temps réel l'exécution de leurs instructions. Elle est conçue de façon à signaler de manière proactive tout écart ou exception, par exemple un retard dans l'atteinte de certains objectifs. Elle permet également aux individus de voir quel est l'impact de leurs propres actions et ainsi de contribuer à la stratégie. De plus, notre solution incorpore une fonctionnalité de planification des tâches comprenant une attribution des objectifs, le suivi des réalisations et les apprentissages requis. Les objectifs de ce module de planification des tâches peuvent être élaborés à partir de la fonction d'un individu ou déclinés en fonction d'une initiative stratégique.

ressources humaines. Une capacité avérée à former les employés et à développer leurs compétences – comme en affichent certains cabinets de conseil ou certains producteurs de biens de grande consommation – peut ainsi attirer des individus qui souhaitent apprendre et accroître leur potentiel personnel. Cela permet de constituer une main-d'œuvre créative, capable de mettre en doute les schémas de pensée établis et de développer des innovations. Cette démarche nécessite des structures et des processus permettant d'encourager ce type de comportements, comme nous l'avons vu dans le chapitre 8 et comme nous le détaillerons ci-après.

9.2.2 Le comportement des individus[3]

Les ressources humaines sont très différentes des autres domaines de ressources. Elles influencent en effet la stratégie non seulement au travers de leurs compétences (voir la section 9.2.1), mais également par leur comportement, comme nous l'avons présenté dans le chapitre 4. Dans le chapitre 10, nous verrons également que la plupart des problèmes liés à la gestion du changement résultent de

L'évaluation de la performance

Saba Entreprise Performante incorpore de puissantes fonctionnalités d'évaluation de la performance, conçues de manière à accroître la productivité des individus et de votre organisation dans son ensemble. Les évaluations peuvent être étendues aux fournisseurs, aux clients et aux partenaires, ce qui permet aux managers d'évaluer précisément la performance de chaque individu et de proposer des améliorations. Grâce à Saba Entreprise Performante, votre organisation peut renforcer la qualité et l'efficacité de ses processus d'évaluation de la performance en la mesurant par rapport à des critères prédéfinis et en incorporant les remarques des utilisateurs. Le module d'évaluation multi-évaluateur (MEME) vous aide par exemple à renforcer vos talents grâce à une évaluation à 360 degrés des compétences : chaque employé est évalué par ses managers, ses collègues, ses clients et ses subordonnés directs.

L'apprentissage

Contrairement aux systèmes de management de la performance qui n'incorporent pas de modules d'apprentissage permettant aux individus de remplir leurs objectifs, Saba Entreprise Performante est parfaitement compatible avec Saba Entreprise Apprenante, grâce à la nouvelle version 5 de notre plate-forme Saba. En conjuguant Saba Entreprise Performante et Saba Entreprise Apprenante, votre organisation peut focaliser son apprentissage sur les objectifs de compétence et maximiser le retour sur investissement de vos efforts de formation. Grâce à ces deux solutions Saba, votre organisation peut mettre en place des plans de développement personnalisés et concevoir des plans de formation permettant de combler les manques de compétences individuelles et organisationnelles.

Source : *Business Wire Philadelphia*, 8 octobre 2003.

Questions

1. Quels sont les avantages et les inconvénients de la systématisation du management de la performance décrite ci-dessus ?
2. Quels sont les dangers et les pièges de cette approche ?
3. Donnez des exemples d'organisations dans lesquelles les systèmes de Saba pourraient selon vous se révéler particulièrement appropriés ou inappropriés. Justifiez vos choix.

l'incapacité à comprendre, à maîtriser et à réformer les comportements. L'**approche informelle des ressources humaines** concerne les comportements individuels et collectifs. Or, cette approche informelle de la gestion des ressources humaines est très souvent négligée au profit des aspects plus instrumentaux examinés dans la précédente section. Le comportement individuel peut pourtant constituer un levier stratégique déterminant. Cependant, les managers doivent pour cela être parfaitement avertis du lien entre leurs actions et la stratégie de l'organisation, par exemple :

*L'**approche informelle de la gestion des ressources humaines** concerne les comportements individuels et collectifs*

- En considérant que leur rôle consiste à *créer un contexte*[4] et pas seulement à se comporter comme des planificateurs. Pour cela, les managers doivent être attentifs aux aspects informels de la stratégie que nous avons présentés dans le chapitre 4 (en particulier le tissu culturel (voir le schéma 4.11) et la cartographie des parties prenantes présentée dans le schéma 4.5).
- En comprenant la nature des *relations entre les comportements et les choix stratégiques*. Ce point est particulièrement important car il permet aux

managers de hiérarchiser leurs priorités. Étant donné que les comportements (la culture) peuvent freiner le déploiement de certaines stratégies, il convient éventuellement de les modifier (comme nous l'avons vu dans le chapitre 4). Cependant, il est parfois plus judicieux de se concentrer sur les stratégies qui correspondent à la culture actuelle, plutôt que de tenter de la faire évoluer. En effet, la culture organisationnelle peut parfois contribuer de manière unique à certaines stratégies, au point de constituer un avantage concurrentiel inimitable.

- En s'assurant que les changements de comportement envisagés sont réalistes en termes d'*ampleur* et de *délai*. Le changement culturel est un processus long et difficile, et comme nous le verrons dans le chapitre 10, les outils formels de changement (structures et systèmes) ne tiennent généralement pas leurs promesses si on ne les accompagne pas d'une réflexion sur les comportements.
- En attirant l'attention sur la manière dont le *style* de conduite du changement doit varier selon le contexte et les circonstances (voir là aussi le chapitre 10). Aider les managers à développer leurs compétences relationnelles avec les parties prenantes internes et externes est essentiel. De même, les *équipes* doivent être capables d'adopter simultanément plusieurs styles. Par-delà le brassage de compétences, il est nécessaire que les équipes rassemblent des types de personnalités différents[5].

L'illustration 9.2 montre que le comportement des membres de l'organisation qui sont en contact direct avec les clients est fondamental, en particulier dans les activités de services. Dans cet exemple, leur comportement était clairement décalé par rapport à la qualité de service revendiquée. La stratégie voulue et la stratégie réalisée peuvent donc diverger (comme nous le verrons dans le chapitre 11). Même si les processus et les règlements mis en place dans l'entreprise peuvent contribuer à aligner le comportement des individus avec la stratégie, ils restent insuffisants. C'est fondamentalement l'action quotidienne des managers qui façonne ou modifie le comportement de leurs subordonnés. Reste que les systèmes de ressources humaines peuvent faciliter cette démarche. Dans certaines industries, la capacité des managers et du personnel à construire des réseaux de contacts personnels internes et externes à l'organisation peut être essentielle à l'acquisition de connaissances. Or, ces comportements peuvent être facilités par des activités de GRH plus formelles, comme les processus de rétribution ou la formation[6].

Par ailleurs, un des problèmes les plus courants dans les organisations est le décalage entre un discours favorable aux aspects informels des ressources humaines et une réalité qui reste fondée sur des aspects purement formels. Certaines organisations affirment ainsi qu'elles ont la volonté de « contribuer au développement personnel de chacun de leurs employés », alors que dans les faits les ressources humaines y sont gérées comme n'importe quelle autre ressource. D'autres disent encourager la dissidence et l'innovation, alors que tout esprit frondeur ou anticonformiste y est sanctionné dans les faits. Dans un environnement globalisé et turbulent, ce type d'incohérence signale une position éthique particulièrement condamnable.

Illustration 9.2

Quand la qualité de service contredit la stratégie : un exemple chez KLM

Le service à la clientèle doit être en phase avec la stratégie de l'organisation.

Le vol KL1481 devait quitter Amsterdam pour Glasgow à 19 h 55 le 25 novembre 2003, c'est-à-dire deux mois après l'annonce de la fusion de la compagnie nationale néerlandaise – qui rencontrait alors de sérieuses difficultés financières – avec Air France.

Alors que l'heure d'embarquement approchait, les passagers furent informés qu'ils n'allaient pas monter à bord de cet avion, mais on ne leur expliqua pas pourquoi. Ils découvrirent ensuite que leur avion avait été dérouté sur Leeds. Ils furent cependant informés qu'il y aurait un autre avion qui décollerait à 21 h 30. L'avion promis arriva effectivement à 21 h. L'embarquement débuta à 21 h 20 et nécessita trente minutes. À 22 h, alors que tout le monde était à bord, le pilote annonça que l'avion avait un problème hydraulique. Il ajouta : « C'est un mauvais jour pour nous. Cinq de nos appareils ont eu des pannes, donc nous manquons d'avions. » Les passagers se demandèrent ce que cette affirmation révélait sur les procédures de maintenance de KLM. Quelques minutes plus tard, on leur annonça qu'aucun avion de rechange n'était disponible et qu'ils devaient donc passer la nuit à Amsterdam.

Lorsqu'ils descendirent de l'avion, les passagers comprirent rapidement que leurs problèmes n'allaient pas s'arrêter là. On leur demanda en effet de rejoindre un comptoir de transfert où on les renseignerait sur la suite. Une fois sur place, ils réalisèrent qu'il n'y avait que cinq employés de KLM derrière ce comptoir. Une longue file d'attente se forma. Aucune annonce ne fut faite sur ce qui se passerait le lendemain. Lorsque deux autres employés arrivèrent derrière le comptoir, une partie des passagers forma une nouvelle file d'attente. Or, il apparut que ces deux employés ne pouvaient rien faire : ils n'arrivaient pas à faire fonctionner leur ordinateur. Dans la file d'attente, l'énervement gagna une partie des passagers et des remarques acerbes commencèrent à fuser. Un des passagers s'emporta : « J'en ai marre. On dirait que c'est de notre faute ! » Un superviseur finit par arriver. Il ne fit lui non plus aucune annonce et ne dit rien aux passagers. Après environ quinze minutes, il s'en alla. Les passagers finirent par comprendre – grâce au bouche-à-oreille, car aucune annonce ne fut faite – que KLM n'avait programmé aucun autre vol vers Glasgow pour le lendemain matin : les employés se contentaient de répartir les passagers dans d'autres vols à destination de l'Écosse.

Il était environ minuit lorsque les derniers passagers regagnèrent des hôtels proches de l'aéroport. La plupart d'entre eux grommelaient qu'ils ne reprendraient plus jamais un vol KLM.

Le directeur des relations clientèle de KLM fit le commentaire suivant :

> Nous regrettons les problèmes rencontrés par nos passagers sur ce vol.
>
> Dans ce cas, nous avons réalisé que même si les problèmes techniques étaient indépendants de notre volonté (à la fois sur les avions et sur le système informatique), le nombre de nos employés au sol était insuffisant pour répondre aux besoins de nos clients. Par conséquent, l'attitude de nos employés à l'égard de nos clients n'a pas été appropriée et la communication n'a pas été correctement gérée.
>
> Les expériences négatives de nos clients nous permettent quotidiennement d'améliorer notre apprentissage et de prendre des mesures correctives, afin d'empêcher que ces problèmes se reproduisent. Nos services en contact direct avec nos clients (par exemple les réservations, les transferts et les vols eux-mêmes) sont régulièrement contrôlés et mesurés grâce à une série de standards et d'outils. Le processus qui sous-tend ce flux d'information est organisé de manière que la cause du problème soit signalée, qu'une mesure de correction soit demandée et déployée et que la situation soit contrôlée grâce à un suivi régulier.

Questions

1. Dans quelle mesure la politique et les systèmes de ressources humaines de KLM sont-ils cohérents avec son slogan « La compagnie aérienne de confiance » ?
2. De quelle manière le comportement du personnel influence-t-il le niveau de service ?
3. Que pourrait-on modifier afin d'améliorer la cohérence du service ?

9.2.3 L'organisation des ressources humaines[7]

Dans le chapitre 8, nous avons présenté les questions liées à l'organisation en relation avec les évolutions de l'environnement. Notre intention n'est certainement pas de nous répéter ici, mais de mettre en lumière leurs implications sur la gestion des ressources humaines.

La fonction RH

Le rôle et le champ de responsabilité de la fonction ressources humaines sont des questions importantes dans de nombreuses organisations. Le point le plus fondamental consiste à déterminer s'il y a effectivement besoin d'une fonction RH ou au moins si ses tâches traditionnelles sont toujours adaptées aux évolutions actuelles. En principe (et en pratique pour beaucoup d'organisations), les individus peuvent être gérés sans l'intervention de la fonction RH. Dans un environnement de plus en plus dynamique, la centralisation des fonctions RH semble moins légitime : les systèmes de notation et les échelles de rémunération rigides sont peu cohérents avec un marché du travail de plus en plus éclaté. Cependant, certains facteurs justifient au contraire une plus forte centralisation. Dans les organisations très décentralisées, les unités autonomes éprouvent par exemple de vives difficultés à comprendre la nécessité du développement des compétences permettant d'assurer le déploiement de la stratégie d'ensemble. Cette incapacité est due au fait que les managers opérationnels ne sont pas toujours familiers des objectifs généraux, sont accaparés par leurs problèmes locaux à court terme et risquent de ne pas disposer des compétences nécessaires en GRH.

Pour que la fonction RH soit considérée comme légitime, il est indispensable de la positionner de manière claire par rapport à ces tendances. Elle peut alors jouer quatre rôles lui permettant de contribuer à la stratégie[8] :

- En tant que *prestataire de service*, chargé par exemple de certains recrutements ou de la politique de formation.
- En tant que *régulateur*, dont la mission consiste à définir les règles en fonction desquelles les responsables hiérarchiques pourront agir, par exemple en ce qui concerne la rémunération et les promotions.
- En tant que *conseiller*, par étalonnage par rapport aux meilleures pratiques constatées.
- En tant que *réformateur*, contribuant à faire évoluer l'organisation.

Le rôle le plus approprié dépend du contexte. Le type de personnel employé, la nature de la stratégie et les arrangements organisationnels utilisés sont des facteurs déterminants. Certains aspects de la gestion des ressources humaines doivent ainsi être contrôlés de manière centralisée car ils sont directement liés au déploiement de la stratégie d'ensemble de l'organisation, alors que d'autres peuvent être placés sous l'autorité locale des DAS et des divisions lorsqu'il est nécessaire de les interpréter selon le contexte.

Les responsables hiérarchiques intermédiaires

Nous avons signalé ci-dessus que les responsables hiérarchiques intermédiaires et les managers des DAS sont fréquemment impliqués dans la gestion des ressources

humaines. Cela permet de renforcer l'engagement et le sentiment d'appropriation, mais aussi d'assurer la cohérence entre la stratégie et les ressources humaines. Cependant, cela génère également des problèmes. Des recherches[9] confirment que dans certains cas la délégation de la gestion des ressources humaines auprès des responsables opérationnels donne des résultats décevants :

- Il n'est pas toujours réaliste de supposer que les responsables hiérarchiques sauront se comporter en *spécialistes compétents* en ressources humaines. Si l'on n'y prend pas garde, la délégation de la responsabilité de la gestion des ressources humaines peut déboucher sur la médiocrité. Certains managers peuvent ainsi être tentés de recruter des profils de moins bonne qualité que le leur – « s'entourer de nains pour avoir l'air d'un géant » – afin d'éviter toute concurrence lors des promotions. La même préoccupation peut d'ailleurs s'appliquer à d'autres domaines comme la gestion de l'information (voir la section 9.3 ci-après).
- La *pression des résultats à court terme* n'aide pas les managers à adopter une vision stratégique des questions de ressources humaines. Les restructurations, dégraissages et autres réductions de coûts se traduisent souvent par une telle surcharge de travail pour les opérationnels qu'ils n'ont plus le temps de se préoccuper de problèmes globaux.
- Les syndicats ont tenté de s'opposer à la *dispersion* de la gestion des ressources humaines. Du point de vue d'un syndicat, il est plus facile de négocier avec une seule autorité centrale qu'avec une multitude de responsables locaux. Les organisations professionnelles défendent le même point de vue.
- Les managers ne sont pas nécessairement *incités* – en termes de rémunération ou de promotion – à s'impliquer plus directement dans la gestion des ressources humaines. De manière plus large, certains managers cherchent plus à acquérir des compétences susceptibles d'accroître leur employabilité sur le marché du travail qu'à gérer leurs subordonnés.
- On a pu reprocher aux responsables hiérarchiques de se comporter de manière trop conservatrice en bloquant le changement stratégique, alors que leur implication dans les efforts de réforme est cruciale. Certains ont suggéré qu'il est préférable de concevoir leur rôle en termes de *relais* ou d'*intermédiaire*, comme nous le verrons dans le chapitre 10 (voir la section 10.3.2)[10].

Malgré ces limites, il est indispensable de reconnaître l'influence cruciale des managers intermédiaires sur la performance quotidienne et sur le comportement des individus. Cela implique que les dirigeants ne doivent pas chercher à contourner les managers intermédiaires lors du processus de déploiement de la stratégie, faute de quoi les membres de l'organisation risquent fort d'y rester imperméables.

Les structures et les processus

Les individus peuvent être gênés dans le déploiement des stratégies du fait de structures et de rôles inadaptés. Par ailleurs, lorsque le contexte et les stratégies évoluent, l'organisation doit être capable de changer non seulement ses structures, mais également les processus de coordination et les interactions examinés dans le chapitre 8. Le développement de nouvelles offres peut par exemple nécessiter un surcroît de collaboration entre des départements jusque-là séparés ou

avec des fournisseurs et des distributeurs. Cette évolution de comportement doit être accompagnée d'une réduction du poids des objectifs locaux et par l'élaboration d'un budget de développement transversal. De même, lorsqu'une structure décentralisée est mise en place, les services centraux doivent être capables d'améliorer leur capacité de négociation s'ils souhaitent conserver leurs clients internes. Il leur faut notamment passer plus de temps avec les responsables des divisions afin de mieux comprendre leurs besoins et ainsi leur proposer des services d'une qualité au moins comparable à celle de prestataires extérieurs.

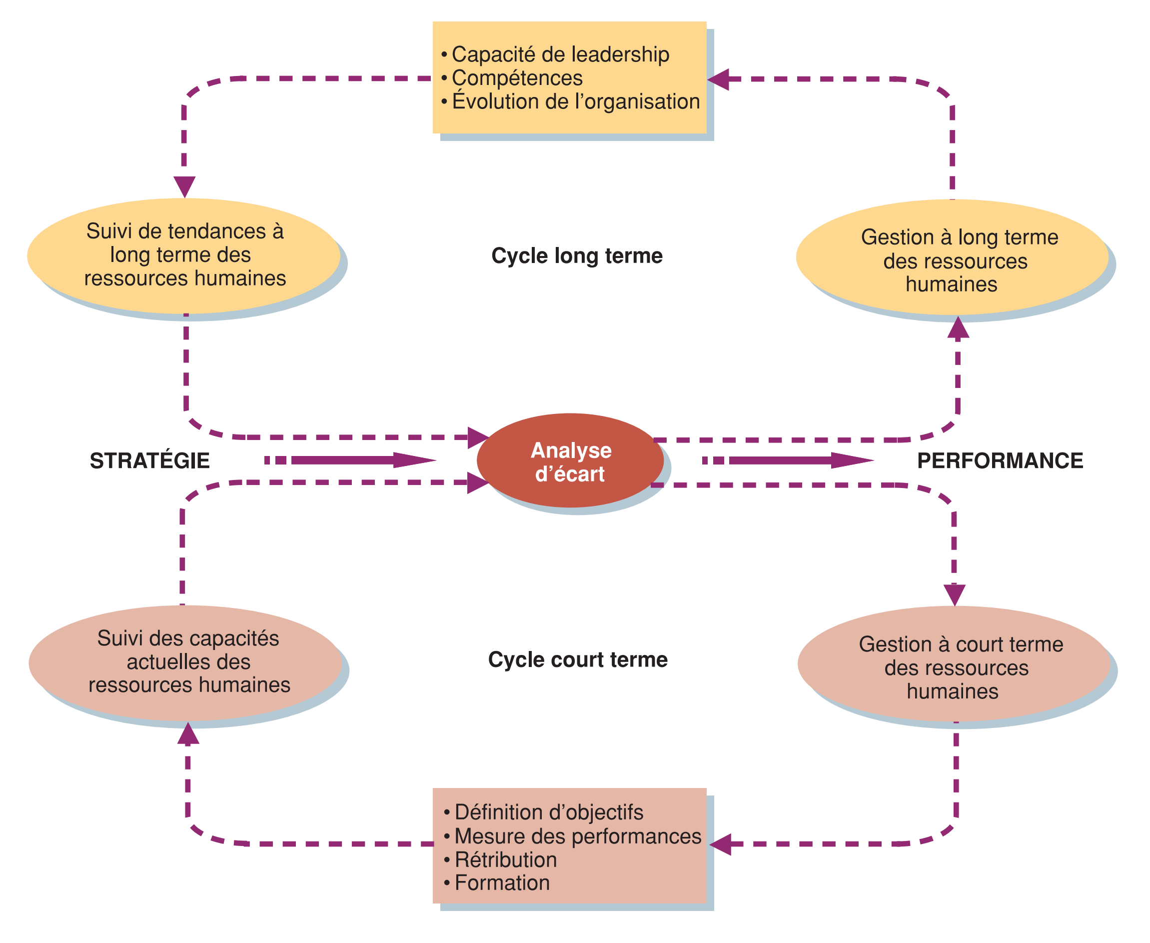
On peut également se demander si la gestion des ressources humaines doit être confiée à un service RH interne ou externalisée auprès de consultants. Les intervenants extérieurs ont l'avantage de bénéficier d'une expérience et d'une connaissance plus large des pratiques de gestion des ressources humaines, mais l'inconvénient de ne pas connaître en détail le contexte spécifique de l'organisation.

9.2.4 Les implications pour les managers

Les différents points que nous avons évoqués jusqu'ici peuvent être résumés par le schéma 9.3, qui souligne l'importance de la relation bilatérale entre la stratégie et la gestion des ressources humaines :

- Certaines activités assurent le *maintien de la compétitivité*. Pour cela, les individus doivent être capables de contribuer aux *stratégies existantes* à court terme : définition des objectifs, évaluation des performances, rétribution et formation.
- Simultanément, d'autres activités constituent une *plate-forme* à partir de laquelle de *nouvelles stratégies* peuvent être construites à long terme : compétences, culture, leadership et développement organisationnel. Ces modifications à long terme doivent se traduire par une transformation significative de la stratégie.
- Ces deux cycles des ressources humaines doivent être *liés*. L'obtention des objectifs à court terme ne doit pas se faire au détriment des objectifs à long terme. L'utilisation de systèmes de récompense permettant d'assurer le succès immédiat – par exemple un schéma de primes individuelles – peut ainsi compromettre la capacité à déployer des changements plus radicaux, comme la création de nouveaux rôles et d'interactions susceptibles de construire une organisation plus innovante. Il est également important de connecter ces activités avec la stratégie, afin de maintenir les boucles de rétroaction à l'intérieur du modèle.
- Les organisations capables de gérer ces processus sont plus à même de construire et préserver un avantage concurrentiel. Les autres risquent de ne pas réussir à déployer leur stratégie pour une des raisons suivantes :
  - Les politiques RH ne sont pas cohérentes avec la stratégie de l'organisation.
  - Les compétences et les comportements des individus ne sont pas en phase à la fois avec les politiques RH et avec la stratégie.
  - La stratégie ne parvient pas à capitaliser sur les compétences des membres de l'organisation (voir le chapitre 3), sur leur culture et sur leurs comportements (voir le chapitre 4).

Schéma 9.3 **L'avantage concurrentiel grâce aux ressources humaines**



Source : adapté de L. Gratton, V. Hope Hailey, P. Stiles et C. Truss, *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, 1999, p. 185.

9.3 Le management de l'information[11]

En ce début de siècle, la création de connaissances et la gestion de l'information sont devenues des éléments clés de la concurrence, comme nous l'avons montré dans le chapitre 3 et dans l'introduction de ce chapitre. L'attention se focalise tout particulièrement sur les technologies de l'information et la manière dont elles peuvent transformer le jeu concurrentiel. Cependant, avec cet intérêt croissant se développe un danger qui a déjà été signalé précédemment : les systèmes d'information risquent de devenir une discipline à part entière, déconnectée de la stratégie. D'un point de vue stratégique, il convient avant tout de se demander dans quelle mesure les progrès dans la capacité de traitement de l'information peuvent

améliorer et encourager la création et le partage de connaissances, à la fois dans l'organisation et à ses frontières. Or, dans le chapitre 3, nous avons souligné que le savoir tacite, alors qu'il constitue généralement le fondement de l'avantage concurrentiel, est souvent trop intimement encastré dans les routines organisationnelles pour pouvoir être codifié et reproduit dans des systèmes. Nous reviendrons sur ce point dans cette section, en examinant les trois principales connexions entre l'information, les développements des technologies et la stratégie (voir le schéma 9.4) :

- L'information et la *capacité stratégique*, en particulier l'impact des technologies de l'information sur les compétences fondamentales (comme nous l'avons présenté dans le chapitre 3).
- L'information et les nouveaux *modèles économiques*, au sein et à la frontière des filières.
- L'information et les *structures et processus* (voir le chapitre 8).

9.3.1 L'information et la capacité stratégique

Dans le chapitre 3, nous avons expliqué le concept de capacité stratégique et son lien avec les compétences organisationnelles. Les technologies de l'information peuvent avoir un impact considérable sur la création et la destruction de compétences fondamentales. Nous allons illustrer ce point en montrant comment ces technologies peuvent influencer les trois éléments de la capacité stratégique décrits dans le chapitre 3 : la *création de valeur pour les clients*, la *création d'un avantage concurrentiel* et la *robustesse* (la résistance à l'imitation).

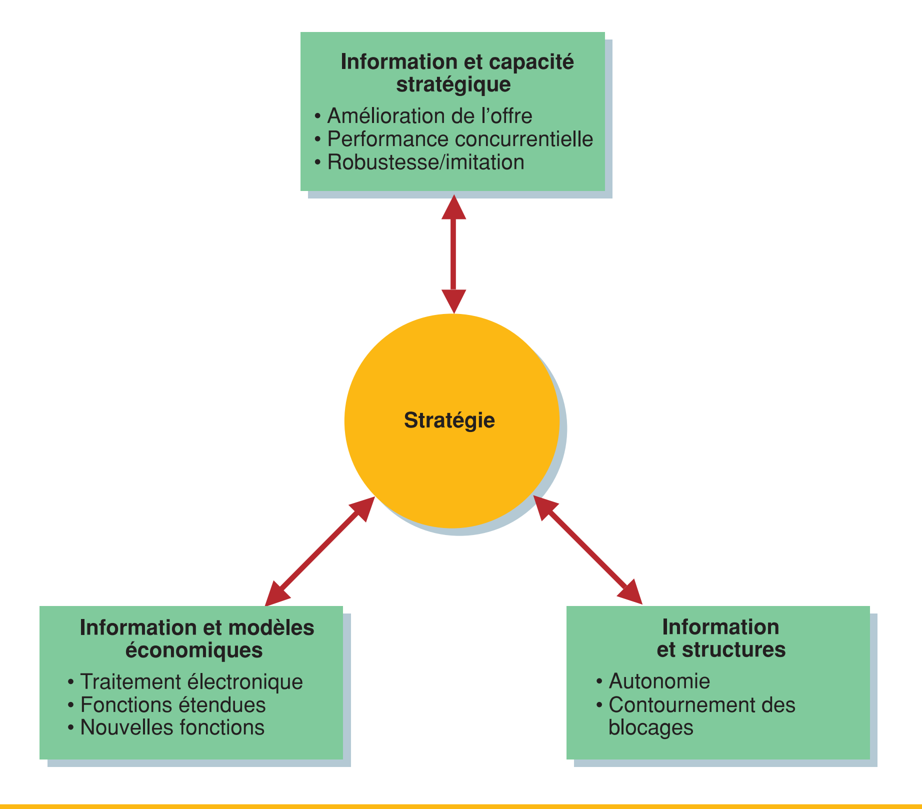
Tout au long de cette section, il convient de garder à l'esprit que la plus grande disponibilité de l'information accroît également la vitesse d'apprentissage des concurrents, ce qui réduit la durée de vie de l'avantage concurrentiel fondé sur l'expérience. Cela implique que les organisations doivent de plus en plus fréquemment redéfinir les fondements de leur compétitivité, comme nous l'avons souligné dans les chapitres 2 et 5. Réciproquement, cela augmente constamment leurs besoins en information.

L'information et la création de valeur pour les clients

Grâce aux technologies de l'information, les organisations peuvent ajouter de la valeur à leurs offres :

- La réduction des coûts d'accès – en particulier lorsque le produit est l'information elle-même, comme dans les services financiers (Bloomberg, Reuters, etc.) – permet de proposer des *offres plus complètes*.
- Il est possible d'améliorer le *niveau d'information* des clients potentiels (notamment grâce à Internet).
- On peut simplifier les *procédures d'achat* et donc réduire les délais et les stocks, ce qui aide les clients à accélérer leurs propres processus.
- Le *temps de développement de nouvelles offres* décroît, ce qui permet de donner aux clients un avantage sur leurs propres marchés.
- La *fiabilité et le contrôle* des produits et des services sont améliorés (voir le cas des outils de diagnostic des moteurs dans l'automobile).

Schéma 9.4 **Stratégie et information**



- Il est possible de proposer des produits *personnalisés* sans que cela n'entraîne un surprix (c'est le cas chez Dell, voir l'illustration 1.1 dans le chapitre 1).
- Le *service après-vente* peut être largement amélioré (systèmes de rappel des fréquences de révision, serveurs vocaux de dépannage, etc.).

Si certaines organisations réussissent à proposer ces caractéristiques valorisées par leurs clients, elles en font des *compétences seuil* que tout concurrent se doit de maîtriser pour pouvoir survivre sur le marché. Le principal impact des technologies de l'information est donc la vitesse avec laquelle elles rehaussent les exigences des clients. Les concurrents qui se révèlent incapables de suivre ces progrès sont irrémédiablement exclus de leur industrie.

L'information et l'avantage concurrentiel

Dans le chapitre 3, nous avons signalé que les niveaux de compétitivité et les standards de performance dépassent les frontières des industries. Les attentes des clients en termes de qualité de service (par exemple les délais de réponse) ou de fiabilité des produits deviennent des étalons universels, qui s'appliquent à toutes les industries. Les services publics sont ainsi « obligés » de développer des sites

Internet car les offres proposées par les entreprises privées ont rehaussé les exigences de leurs usagers.

Une implication majeure des technologies de l'information pour les organisations fabriquant ou distribuant des produits physiques est que leur avantage concurrentiel repose de plus en plus sur des services (vitesse et fiabilité de livraison, après-vente, etc.) et de moins en moins sur les caractéristiques des produits eux-mêmes. Les managers doivent donc concevoir leur organisation non plus comme une entreprise industrielle qui assure des services associés, mais comme une entreprise de services qui propose des produits. Pour certains managers – notamment ceux qui ont reçu une formation technique et scientifique – il s'agit d'un changement d'état d'esprit profond qui implique de reconsidérer quelles sont les compétences les plus fondamentales dans l'obtention d'un avantage concurrentiel. La capacité des organisations à traiter l'information et à comprendre leurs marchés devient bien plus importante que par le passé.

Paradoxalement, on peut également tirer des conclusions inverses face au taux de mortalité extrêmement élevé des start-up Internet au début des années 2000. La maîtrise des technologies de l'information ne fait pas tout. La capacité à gérer la logistique en amont et en aval est tout aussi déterminante, en particulier pour les entreprises qui vendent des produits physiques (voir l'illustration 9.3). Parallèlement à leur site Internet, bien des entreprises de commerce en ligne ont compris qu'elles devaient avoir une présence dans le monde réel en ouvrant des agences (pour les banques en ligne), voire des magasins (pour certains distributeurs)[12]. On peut remarquer à cet égard que les banques en ligne les plus utilisées sont des filiales de banques classiques ou que les deux leaders de la vente de disques et de DVD sur Internet en France sont des filiales de grands groupes de distribution (Casino pour cdiscount.com et PPR pour fnac.com).

Une autre implication est qu'un avantage concurrentiel peut être obtenu – au moins de manière temporaire – par les organisations qui sont capables de construire une connaissance particulièrement détaillée de leurs marchés. Cette connaissance résulte de l'analyse des subtiles différences entre les besoins des divers segments de clientèle et de la capacité à concevoir les produits ou les services correspondants (voir les chapitres 2 et 5). La plupart des organisations disposent désormais de considérables quantités de données brutes sur leurs marchés et des outils informatiques permettant de les analyser. Pour autant, les compétences qui permettent de transformer ces informations en connaissances sont relativement peu répandues. L'**exploration de données** – ou *data mining*[13] – consiste à trouver des tendances et des relations entre les données de manière à améliorer la performance concurrentielle. Cela consiste par exemple à analyser l'historique d'achat d'un client afin de lui proposer des offres adaptées (comme tentent de le faire la plupart des sites de vente en ligne), à identifier des liens entre les achats (par exemple les lecteurs de certains journaux ou magazines ont les mêmes comportements de consommation pour d'autres biens ou services) ou simplement à identifier des critères d'achat sous-jacents (tels que les facteurs démographiques présentés dans le chapitre 2). L'exploration de données peut aider à fixer les priorités des politiques de rétention des clients. Dans les services financiers, elle permet également de mieux évaluer les risques, d'anticiper le taux d'attrition des clients et de détecter les fraudes.

*L'**exploration de données** – ou data mining – consiste à trouver des tendances et des relations entre les données de manière à améliorer la performance concurrentielle*

Illustration 9.3

Dabs.com à la conquête du monde réel

Le commerce en ligne peut permettre à de petites entreprises de concurrencer les leaders de leur industrie.

Entre octobre 2003 et novembre 2004, le site Internet de vente en ligne de produits électroniques dabs.com gagna sept récompenses successives, décernées par des professionnels et par des collèges d'internautes. Dabs avait débuté en 1987 à Bolton au Royaume-Uni sous la forme d'une entreprise de vente par correspondance, mais à la suite du lancement de son site Internet en 2000, son service de vente par téléphone fut supprimé et la totalité de l'activité fut transférée sur dabs.com. En trois ans, les ventes triplèrent pour atteindre environ 200 millions d'euros. Cette croissance reposa intégralement sur l'autofinancement, alors que le nombre de salariés (230) restait inchangé. L'entreprise cherchait à poursuivre cette croissance rapide en se développant sur l'ensemble du continent européen, aux dépens des distributeurs traditionnels tels que Dixons au Royaume-Uni ou Darty et la Fnac en France. L'enjeu était de taille, car les ventes en ligne de produits électroniques ne représentaient que 5 % du marché et les principaux fabricants ne souhaitaient pas encourager ce mode de distribution afin de ne pas provoquer de guerres des prix.

Cependant, les responsables de Dabs estimaient que la vente en ligne présentait de nombreux avantages que les magasins traditionnels ne pourraient pas aisément imiter. Leur site Internet permettait de changer les prix instantanément afin de refléter les évolutions du marché. Le site proposait également des vidéos (sous le titre dabs TV) qui permettaient aux internautes de voir des démonstrations des produits. Les fabricants appréciaient cette fonctionnalité, qui leur permettait de vérifier que leurs produits étaient présentés comme ils le souhaitaient, et non par des vendeurs en magasin, quelquefois trop pressés ou pas assez objectifs.

En 2004, Dabs décida d'aller plus loin en diffusant ses vidéos de démonstration sur le bouquet de télévision britannique Sky Network. Les fabricants finançaient les programmes et les clients pouvaient acheter des produits grâce à la télécommande de leur récepteur. Cela permit à Dabs de toucher les très nombreux clients potentiels qui étaient équipés de télévision par câble ou par satellite, mais pas d'Internet.

Les moteurs de recherche tels que Google étaient un autre vecteur de croissance pour Dabs, puisqu'ils étaient à l'origine de 25 % de ses ventes. Ces moteurs étaient d'ailleurs rémunérés en fonction du nombre de « clics » qui redirigeaient les internautes sur le site de Dabs.

En avril 2004, Dabs ouvrit son site français, avec un objectif de vente de 100 millions d'euros en trois ans. Les risques étaient plus élevés qu'au Royaume-Uni, mais les coûts d'implantation restaient minimes par rapport à ce qu'il aurait fallu débourser pour établir une chaîne de magasins en France.

Pourtant – à la surprise de nombreux observateurs –, Dabs ouvrit son premier magasin physique, en août 2003, dans la zone départ de l'aéroport John Lennon de Liverpool. Cette ouverture était motivée par le besoin de notoriété de la marque, et le magasin avait été conçu en conséquence. Or, plus de 4,5 millions de passagers utilisaient cet aéroport chaque année. Il était prévu d'ouvrir cinq autres magasins. Même s'ils devaient être rentables, ces magasins étaient avant tout des vitrines destinées à convaincre les passants d'aller sur le site.

Sources : *The Sunday Times*, 12 octobre 2003 ; dabs.com.

Questions

1. Quels sont les avantages et inconvénients d'un achat en ligne par rapport à un achat en magasin, du point de vue du client ?
2. Que fait Dabs pour accroître ces avantages et réduire ces inconvénients ?
3. Que pourrait-il faire d'autre ?

L'information et la robustesse

Dans le chapitre 3 (voir la section 3.4.3), nous avons présenté les différentes causes de la robustesse des compétences. La capacité de traitement de l'information peut influencer chacune de ces causes et donc rendre plus ou moins imitables les compétences fondamentales :

- Tout d'abord, une ressource ou une compétence peut être *rare*. Lorsque les systèmes d'information étaient très coûteux, seules quelques grandes organisations pouvaient les utiliser pour construire leur avantage concurrentiel. Les autres n'avaient pas les ressources financières nécessaires. Globalement, cela n'est plus vrai. Les technologies de l'information sont désormais accessibles pour les plus petites organisations. Néanmoins, l'information elle-même peut rester difficile à obtenir, que ce soit à propos des produits, des processus ou des marchés.
- Les compétences fondamentales peuvent également se révéler difficiles à imiter lorsqu'elles sont *complexes*. Là aussi, la situation a évolué. Le fonctionnement des ordinateurs et des logiciels est beaucoup moins complexe que par le passé. La complexité s'est déplacée vers la capacité à exploiter les données (voir ci-dessus), dans les activités qui sous-tendent la vitesse de mise sur le marché et dans la gestion globale des interfaces entre l'organisation et ses clients au long de la filière (voir la section 3.6.1 du chapitre 3)[14].
- Les compétences fondamentales peuvent être robustes du fait de l'*ambiguïté causale* : les concurrents éprouvent des difficultés à comprendre les raisons pour lesquelles une organisation connaît le succès. De la même manière, la robustesse peut résulter du fait que les compétences fondamentales sont implicites et encastrées dans les routines de l'organisation. Certaines technologies de l'information – en particulier les systèmes experts[15] – consistent essentiellement à tenter de codifier les connaissances tacites afin de les rendre explicites. Les services d'assistance téléphonique enregistrent ainsi toutes les demandes des clients et les solutions qui y sont apportées afin de construire progressivement une base de connaissances sur les problèmes que peut poser un produit et la manière de les résoudre. Cependant, cette capacité à codifier des connaissances tacites permet de supprimer les barrières à l'imitation et peut donc détruire des compétences fondamentales. Bien entendu, certains types de connaissances organisationnelles sont particulièrement difficiles à codifier, comme l'intuition, les pratiques implicites ou l'expérience résultant des interactions entre les membres de l'organisation. Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction de cette section, on peut parfois devenir trop dépendant des systèmes et négliger le savoir tacite uniquement parce qu'il est difficile à codifier, alors que c'est justement ce qui le rend essentiel à l'avantage concurrentiel.

L'information et la stratégie concurrentielle

Le rôle de l'information dépend de la stratégie générique retenue (voir l'horloge stratégique du schéma 5.3 dans le chapitre 5). L'inverse est également vrai : les compétences dans la gestion de l'information peuvent servir de plate-forme au développement d'offres inédites. Étant donné que les grandes organisations possèdent généralement plusieurs domaines d'activité stratégique qui poursuivent des stratégies concurrentielles distinctes, les systèmes d'information doivent être

capables de s'adapter aux nécessités de chacun d'entre eux. Globalement, les technologies de l'information peuvent accompagner les stratégies concurrentielles de plusieurs manières :

- La *routinisation* (trajectoires 1 et 2 sur l'horloge stratégique) : les systèmes d'information réduisent fortement le coût des transactions avec les clients, les fournisseurs et les distributeurs, par exemple en permettant une approche de libre-service (les sites Internet remplacent la vente en face à face).
- La *personnalisation* (trajectoire 3 sur l'horloge stratégique) : les systèmes d'information permettent de proposer une offre modulaire, valorisée par le client, sans supplément de prix.
- L'*éducation* (trajectoires 4 et 5 sur l'horloge stratégique) : l'information peut être communiquée à l'avance (par exemple grâce à un site Internet), ce qui permet de réserver les contacts directs (en face à face ou par téléphone) à des clients déjà avertis du contenu de l'offre.
- Pour autant, les *clients réfractaires* à l'informatique sont encore nombreux dans la plupart des industries, ce qui maintient des opportunités non négligeables pour les concurrents particulièrement compétents dans les modes d'interactions traditionnels comme le service en face à face.

9.3.2 L'information et les nouveaux modèles économiques

L'impact des technologies de l'information sur les compétences et les processus de création de valeur peut transformer la manière dont les organisations construisent leurs relations au sein de leur filière (voir la section 3.6.1). Dans le secteur privé comme dans les services publics, cela fait apparaître de nouveaux modèles économiques[16]. Un **modèle économique** – ou *business model* – décrit la structure de l'offre d'une organisation, son positionnement au sein de sa filière et le profit qui peut en résulter. Le concept de chaîne de valeur présenté dans la section 3.6.1 peut être utilisé pour expliquer la plupart des modèles économiques. Même dans le cas le plus traditionnel – une chaîne linéaire qui voit se succéder des fabricants de composants, un assembleur de produits finis, des grossistes, des détaillants et le client final –, il existe de très nombreux flux d'information entre les différents intervenants, et certaines activités peuvent être externalisées auprès de prestataires extérieurs. Le schéma 9.5 montre comment les modèles économiques liés à Internet émergent des approches traditionnelles, en fonction du degré d'innovation (par rapport aux modèles existants) et du degré de complexité (essentiellement le niveau d'intégration des activités). Il apparaît ainsi que l'impact des technologies de l'information est triple :

*Un **modèle économique** – ou business model – décrit la structure de l'offre d'une organisation, son positionnement au sein de sa filière et le profit qui peut en résulter*

- Elles remplacent les *processus physiques* par des *processus électroniques*. Les sites de vente en ligne se substituent ainsi aux magasins, tout comme les sites d'approvisionnement remplacent les appels d'offres, les négociations et les achats traditionnels. Dans les deux cas, il s'agit de réduire les prix et d'accroître le choix. Une galerie marchande virtuelle pousse le concept un peu plus loin en rassemblant plusieurs sites de vente autour d'un portail commun.
- Elles *étendent les fonctions* offertes par les modèles traditionnels. Cela peut consister par exemple à vendre ou à acheter au travers de sites d'enchères ou à rendre disponibles certains services support (certification des fournisseurs ou

Schéma 9.5 Les nouveaux modèles économiques

		Degré d'innovation		
		Offre classique	**Offre étendue**	**Nouvelle offre**
Degré d'intégration	**Une seule fonction**	Ventes et approvisionnements en ligne	Enchères Services support (paiement, certification, logistique, etc.)	Courtage d'informations (par exemple moteurs de recherche)
	Intégration de plusieurs fonctions	Galeries marchandes virtuelles	Places de marché virtuelles	Communautés virtuelles Plates-formes de collaboration Intégration de la chaîne de valeur

Source : adapté de P. Timmers, *Electronic Commerce*, Wiley, 2000, chapitre 3.

des clients, paiement, logistique) généralement accessibles aux seuls membres d'associations professionnelles. Des spécialistes créent ainsi des places de marché virtuelles qui proposent à leurs adhérents toute une gamme de services (études marketing, marque, paiement, logistique, etc.). La plupart du temps, il s'agit d'un mode de distribution complémentaire et non d'un remplacement pur et simple des canaux existants.

- Ces deux premières catégories ne sont que des améliorations de modèles traditionnels. Or, les technologies de l'information permettent également de construire des modèles *radicalement nouveaux* qui étaient inenvisageables auparavant. L'exemple le plus connu est peut-être celui du courtage d'informations au moyen de moteurs de recherche, dont Google ou Yahoo! se sont faits les champions. De même, les technologies de l'information permettent de créer des communautés virtuelles à l'image de celles qui sous-tendent le succès de eBay (voir le cas à la fin du chapitre 3) ou de celle que tente d'établir Amazon entre les auteurs, les lecteurs et les éditeurs. Parfois, les technologies de l'information peuvent offrir une plate-forme de collaboration permettant aux clients et aux fournisseurs de travailler ensemble à la conception des produits. Enfin, l'intégration de la chaîne de valeur peut être réalisée au moyen de technologies qui améliorent les flux d'information entre des activités distinctes. Les équipes commerciales peuvent ainsi répondre aux besoins des clients en utilisant des informations en temps réel sur la capacité de production disponible, mais également établir le planning de fabrication en fonction des priorités du marché. Quelquefois, cette intégration permet aux clients de changer leurs spécifications et leur délai de livraison eux-mêmes, ce qui reconfigure automatiquement la chaîne d'approvisionnement. Tout cela procède de ce qu'il est convenu d'appeler l'*entreprise agile*[17].

D'un point de vue stratégique, l'intérêt de ces modèles économiques réside dans leur capacité à créer un surcroît de valeur pour les clients. S'ils en sont capables, ils peuvent menacer les positions acquises de certaines organisations et susciter des opportunités pour d'autres – y compris de nouveaux entrants. Le succès de Dell[18] (voir l'illustration 1.1) a ainsi été construit sur sa capacité à réagir plus vite et de manière plus flexible que ses concurrents, grâce à son modèle économique fondé sur la vente directe et l'assemblage à la demande, ce qui s'est traduit par l'élimination de nombreux intervenants traditionnels au long de la chaîne de valeur. Pour autant, il est faux d'affirmer que les technologies de l'information vont provoquer la disparition des intermédiaires. Certains intermédiaires deviennent inutiles si les clients sont capables de collecter librement de l'information et de s'adresser directement aux fournisseurs, mais dans le même temps de nouveaux types d'intermédiaires peuvent apparaître s'ils se révèlent capables d'ajouter de la valeur ou de réduire les coûts. Les places de marché virtuelles, les communautés virtuelles et le courtage d'informations constituent de bons exemples.

L'illustration 9.4 utilise le modèle des 5(+1) forces de la concurrence du chapitre 2 (voir la section 2.3.1) afin de résumer la plupart des impacts de ces nouveaux modèles économiques sur la dynamique concurrentielle.

9.3.3 L'information et les structures

Dans le chapitre 8, nous avons montré comment l'organisation peut contribuer au déploiement stratégique. Si elles sont utilisées de manière cohérente, les technologies de l'information permettent d'améliorer les organisations de manière significative :

- Les organisations configurées comme des bureaucraties centralisées (qui correspondent à la *planification stratégique* dans le modèle de Goold et Campbell, voir le schéma 8.11) reposent sur des processus routiniers qui permettent de réduire les coûts tout en maintenant des niveaux de qualité satisfaisants. Nous avons déjà souligné dans le chapitre précédent que les organisations qui poursuivent une stratégie de prix (trajectoire 2 sur l'horloge stratégique du schéma 5.3) ont intérêt à adopter une configuration bureaucratique centralisée. Les technologies de l'information peuvent faciliter cette configuration en renforçant l'automatisation et la coordination des tâches.
- Les organisations très décentralisées (celles qui se rapprochent du *contrôle financier* dans le modèle de Goold et Campbell, voir le schéma 8.12) sont moins concernées par les problèmes de coordination, mais nécessitent en revanche des informations précises et fréquentes sur le niveau de performance de leurs différentes unités opérationnelles. Là encore, les technologies de l'information peuvent apporter un soutien précieux.
- Dans le cas intermédiaire du *contrôle stratégique* (voir le schéma 8.13), les technologies de l'information peuvent également se révéler particulièrement utiles. D'abord la planification bas-haut nécessite que le centre soit capable de coordonner et de réconcilier les plans proposés par les unités. Pour cela, il lui faut disposer d'informations particulièrement fiables. Deuxièmement, les sous-parties de l'organisation peuvent entretenir des relations client/fournisseur – par exemple dans le cadre d'un marché interne –, ce qui nécessite

Illustration 9.4

Les 5(+1) forces de la concurrence et les technologies de l'information

Les technologies de l'information peuvent transformer les forces de la concurrence et les facteurs clés de succès qui en résultent.

Dans le chapitre 2, nous avons présenté le modèle des 5(+1) forces de la concurrence, qui permet d'analyser la dynamique d'une industrie.

Menace des entrants potentiels

Le coût de développement des systèmes d'information peut constituer une barrière à l'entrée, mais c'est de plus en plus rare. Plus généralement, les relations particulièrement étroites que les concurrents en place ont tissées avec leurs fournisseurs et leurs clients peuvent susciter des résistances au changement. Réciproquement, les barrières peuvent être abolies pour différentes raisons évoquées plus bas, dont un meilleur niveau d'information des clients, ce qui risque de réduire leur loyauté.

Pouvoir des fournisseurs

Grâce aux technologies de l'information, les fournisseurs peuvent tenter une intégration vers l'amont en remplaçant tout ou partie des activités de l'organisation. C'est particulièrement critique pour certains intermédiaires comme les agences de voyage. Par ailleurs, les fournisseurs de systèmes d'information eux-mêmes détiennent un pouvoir de négociation considérable, en particulier lorsqu'ils possèdent la plate-forme technologique sur laquelle le modèle de l'entreprise est construit. C'est notamment le cas de Microsoft avec Windows.

Pouvoir des clients

Grâce à Internet, les clients sont beaucoup mieux informés sur les offres disponibles et notamment sur les prix, ce qui accroît considérablement leur pouvoir de négociation.

Menace des substituts

Les technologies de l'information ont un impact sur trois niveaux de substitution. Elles génèrent des substituts directs (par exemple la banque en ligne), remplacent certains besoins lorsque les clients sont capables de les satisfaire eux-mêmes grâce à des logiciels dédiés (par exemple la formation en ligne) ou permettent de satisfaire autrement les besoins (par exemple la téléconférence). Au niveau des substitutions génériques, les achats de technologies de l'information (ordinateur, logiciels, téléphones mobiles, assistants numériques, etc.) accaparent une part croissante du budget des consommateurs, aux dépens d'autres types de produits et services.

Intensité concurrentielle

Si les clients sont mieux informés sur les offres présentes sur le marché, la concurrence risque de se limiter au prix et les produits et service risquent de se banaliser. À l'inverse, les organisations peuvent se différencier grâce aux technologies de l'information, notamment en termes de services. Pour autant, rien n'empêche les concurrents d'utiliser les mêmes systèmes et donc d'imiter rapidement ce type de différenciation. Les technologies de l'information encouragent ainsi l'hypercompétition (voir les chapitres 2 et 5).

Rôle de l'État

Devant certains débordements (outrage aux mœurs, évasion fiscale, copies illégales d'œuvres protégées, atteinte à la vie privée, etc.), les gouvernements sont tentés de réglementer Internet. Si de telles mesures sont prises, certains des avantages obtenus par les entreprises (notamment la collecte d'informations sur les clients) pourraient être remis en cause. De même, dans certains pays, le droit du travail peut restreindre la flexibilité que permettraient certains systèmes d'information.

Questions

1. Choisissez une organisation qui vous est familière (ou une des études de cas de cet ouvrage) et analysez de quelle manière les technologies de l'information influent sur chacune des 5(+1) forces.
2. Quelles sont les implications pour les stratégies futures de cette organisation ?

également des informations de qualité. Enfin, le centre doit être à même de disposer d'informations pertinentes sur la performance des domaines d'activité stratégique.

- Une meilleure fiabilité des informations peut permettre aux managers et aux parties prenantes externes de contourner certains individus qui détiennent un pouvoir de blocage grâce à leur capacité de rétention. Dans les organisations, beaucoup de responsables intermédiaires ont essentiellement pour rôle la transmission d'informations entre leurs supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés. Or, les technologies de l'information peuvent permettre d'établir une communication directe entre les dirigeants et les opérationnels. Beaucoup de directeurs généraux ont fait développer des intranets dans cette optique et n'hésitent pas à abreuver leurs employés de courriers électroniques. Cependant, comme nous l'avons déjà souligné, les responsables intermédiaires jouent un rôle essentiel dans le déploiement – voire dans l'élaboration – des stratégies (voir la section 9.2.3 ci-dessus). Il peut donc être préjudiciable de les contourner systématiquement. Le même phénomène peut se produire en externe vis-à-vis des syndicats. De même, les clients risquent de contourner les commerciaux pour s'adresser directement aux producteurs, voire aux concepteurs des produits et services. Les commerciaux doivent alors faire évoluer leur rôle de la vente vers le conseil et le relationnel. De même, dans la fonction publique, les responsables politiques sont désormais capables de dialoguer directement avec leurs administrés sans nécessairement passer par le filtre de leurs administrations, ce qui peut modifier profondément le fonctionnement de certaines institutions, notamment dans les collectivités locales.

En résumé, les technologies de l'information créent un monde plus fluide, avec des structures plus plates, des communications plus directes et des interactions plus riches entre les parties prenantes, mais ces interactions sont conditionnées par la structure interne des systèmes d'information. Par ailleurs, les décideurs peuvent être mieux renseignés sur l'impact des stratégies passées et sur les influences environnementales, grâce notamment aux bases de connaissances obtenues au travers de la collecte de données sur les activités quotidiennes.

9.3.4 Les implications pour les managers[19]

Les implications pratiques pour les managers et les responsables des systèmes d'information sont les suivantes :

- Les managers doivent admettre que les technologies de l'information peuvent *transformer* leur organisation et pas uniquement ajuster les stratégies et les processus existants. Ils doivent comprendre que la gestion de l'information n'est pas une simple fonction de support mais une réelle activité de création de valeur.
- Les responsables des systèmes d'information doivent réaliser le potentiel véritable des technologies qu'ils mobilisent en étalonnant leurs capacités sur les réalisations d'autres organisations. Ils doivent prendre conscience des limites de ces systèmes et admettre notamment qu'ils sont incapables de remplacer certains types de connaissances (comme l'intuition) ou de se substituer aux interactions sociales (voir l'illustration 3.3 dans le chapitre 3). Les responsables des systèmes d'information doivent également obtenir assez de crédibilité pour pouvoir être impliqués de plein droit dans la stratégie de l'organisation, afin

notamment de diffuser les nouvelles opportunités offertes par leurs technologies. Ils doivent enfin posséder le talent de persuasion nécessaire pour convaincre les dirigeants de la pertinence de ces opportunités.

9.4 La gestion des ressources financières[20]

Les ressources financières et la manière dont elles sont gérées constituent un levier stratégique déterminant. Du point de vue de l'actionnaire, le plus important est la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie positifs, car c'est ce qui permet de verser des dividendes à court terme et d'investir pour le futur (et ainsi d'assurer le versement de dividendes à long terme). Dans le secteur public, l'équivalent est la capacité à assurer le meilleur service dans les limites financières fixées par l'autorité de tutelle. Cependant, comme nous l'avons déjà souligné dans les sections précédentes, le succès stratégique ne peut pas reposer uniquement sur une série de règles et de priorités pouvant s'appliquer à toutes les organisations et à tout moment. La relation entre les ressources financières et la stratégie dépend du contexte. Toute organisation est cependant confrontée à trois séries de contraintes (voir le schéma 9.6) :

- La création de *valeur actionnariale*. Les managers sont responsables de la rémunération des actionnaires ou de l'utilisation optimale des fonds publics.
- Les *techniques de financement* sont également importantes. Elles doivent être en adéquation avec la stratégie poursuivie, ce qui impose d'équilibrer les risques stratégiques et les risques financiers.
- Les *attentes financières des parties prenantes* ne sont pas homogènes, ce qui influence tout à la fois l'élaboration et le déploiement des stratégies.

9.4.1 Le management de la valeur actionnariale[21]

*La **valeur actionnariale** est déterminée par la capacité de l'organisation à générer des flux de trésorerie positifs de manière durable*

Tout au long de cet ouvrage, nous avons insisté sur le fait que le succès à long terme d'une stratégie est déterminé par sa capacité à répondre aux attentes des principales parties prenantes. Cela concerne notamment la création de valeur pour les clients (liée à la compétitivité sur le marché) et la maximisation du profit pour les actionnaires (grâce aux dividendes et à l'augmentation du cours de l'action, comme nous l'avons expliqué dans la section 7.4.2), c'est-à-dire ce qu'il est convenu d'appeler la création de *valeur actionnariale*. Même si la rémunération des actionnaires dépend avant tout de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, le lien entre ces deux formes de valeur doit être analysé plus finement. La **valeur actionnariale** est déterminée par la capacité de l'organisation à générer des flux de trésorerie positifs de manière durable, qui elle-même dépend de toute une série de facteurs. Les managers doivent comprendre ce qu'implique ce management de la valeur actionnariale et comment on peut le mettre en œuvre[22]. Comme le montre le schéma 9.7, la création de valeur actionnariale est déterminée par trois grands critères (ou *générateurs de valeur*) : la rentabilité de l'activité, la politique d'investissement et le mode de financement.

- La *rentabilité de l'activité* contribue évidemment à la création de valeur actionnariale. La capacité à générer du profit dépend avant tout :
  – Du chiffre d'affaires, qui est fonction du volume des ventes et des niveaux de prix que l'organisation est capable de maintenir sur son marché.

Schéma 9.6 **Stratégie et finance**



  – Des coûts directement liés à l'activité, que ce soit des coûts fixes (personnel, machines, locaux, etc.) ou des coûts variables (matières, énergie, etc.).
  – Des coûts indirects et des frais généraux.

- La *politique d'investissement*, qui dépend de l'utilisation des actifs et du capital circulant. Certaines organisations sont capables d'assurer un niveau d'activité particulièrement élevé à partir d'une base d'actifs réduite. La gestion des actifs affecte la création de valeur actionnariale de deux manières :
  – Le coût du capital ou les gains obtenus à l'occasion de cessions d'actifs.
  – La gestion du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement, qui passe par une optimisation des stocks, des dettes fournisseurs et des créances clients.

- Le *mode de financement*, c'est-à-dire l'arbitrage entre l'endettement (qui nécessite le versement d'intérêts) et les capitaux propres (qui impliquent une rémunération des actionnaires), détermine le coût du capital et le risque financier associé.

Dans les services publics, les problèmes sont largement comparables. La responsabilité financière de la plupart des managers des organisations publiques est

Schéma 9.7 Les générateurs de valeur actionnariale

Générateurs

	Générateurs de valeur (augmentent la valeur actionnariale)	**Générateurs de coûts** (réduisent la valeur actionnariale)
Activité	Profit < Volume de ventes / Prix	Coûts < Coûts directs / Coûts indirects
Investissement	Cession d'immobilisations Réduction de l'actif circulant • Stocks • Dettes	Investissements en immobilisations Réduction du passif circulant • Créances
Financement		Coût du capital < Capitaux propres / Emprunts

limitée à la gestion de leur budget (donc à leur rentabilité). Ils n'ont généralement qu'une connaissance limitée des autres éléments de la politique financière, qui sont gérés par l'autorité de tutelle. Il est pourtant indispensable que les managers publics soient conscients de l'impact de leurs décisions quotidiennes sur la santé financière globale de leur organisation, par exemple en termes d'utilisation d'actifs immobilisés ou d'endettement.

Générateurs de valeur et générateurs de coûts

Cet ouvrage n'a pas l'ambition d'examiner en détail la gestion de chacun des éléments présentés dans le schéma 9.7. D'un point de vue stratégique, il est essentiel de comprendre quels sont les *générateurs de valeur* et les *générateurs de coûts*. Le concept de chaîne de valeur (voir la section 3.6.1 dans le chapitre 3) peut aider à comprendre comment la valeur est créée au sein d'une organisation ou d'une filière. Il est en particulier très probable que la valeur et les coûts soient répartis de manière hétérogène entre les maillons de la chaîne de valeur. Certaines activités sont ainsi plus génératrices de valeur (ou de coûts), selon leur nature et leur contexte. De plus, ce ne sont pas nécessairement les activités les plus coûteuses qui génèrent le plus de valeur (et réciproquement). L'analyse financière permet d'affiner la compréhension de ce phénomène en quantifiant les générateurs de valeur (qui produisent des flux de trésorerie) et les générateurs de coûts (qui en consomment) :

- Les *sources de financement* sont généralement déterminantes, pour deux raisons. Le coût du capital est un générateur de coût important qui varie selon la source. Il est essentiel d'arbitrer entre les flux de trésorerie consommés par le versement d'intérêts et ceux consacrés au paiement de dividendes, tout en rappelant que l'endettement et les capitaux propres n'impliquent pas le même niveau de risque. Nous examinerons ce point dans la section 9.4.3 ci-après.

- Les *investissements* peuvent détruire la valeur actionnariale s'ils ne contribuent pas à l'amélioration du chiffre d'affaires ou à la réduction des coûts. En principe, les investissements doivent être consacrés à l'amélioration des caractéristiques de l'offre (ce qui permet d'augmenter les prix et/ou les volumes de vente), à la réduction des coûts (par exemple par l'automatisation de la production) ou à la réduction du besoin en fonds de roulement (par la diminution des stocks et la production en juste à temps). Les nouveaux investissements accroissent l'*intensité capitalistique*, ce qui rehausse le montant des coûts fixes et donc requiert un volume de vente supérieur pour atteindre le seuil de rentabilité.
- La *structure de coûts* des organisations varie considérablement selon l'industrie. Les organisations de services nécessitent ainsi une main-d'œuvre plus importante que les entreprises industrielles, ce qui augmente le poids des coûts salariaux, alors que les distributeurs sont avant tout concernés par la rotation des stocks et le chiffre d'affaires par mètre-carré.
- Parfois, les principaux générateurs de coûts et de valeur sont situés *à l'extérieur de l'organisation*, au long de la filière dont elle fait partie. Dans ce cas, l'organisation doit réussir à maintenir la performance de ses principaux fournisseurs, distributeurs ou sous-traitants. Cela implique la capacité à sélectionner, motiver et contrôler les partenaires et nécessite un arbitrage entre faire et faire faire, entre externalisation et production en interne. Nous avons déjà abordé cette question dans les chapitres 3 et 8. Étant donné que les prix des fournisseurs sont les coûts des acheteurs, la capacité à générer de la valeur actionnariale n'est pas répartie de manière homogène au long de la chaîne de valeur. Ce partage est déterminé par le *pouvoir de négociation* relatif des acheteurs et des vendeurs (que nous avons présenté dans le modèle des 5(+1) forces de la concurrence dans la section 2.3.1). Un industriel pris en tenaille entre de puissants producteurs de matières premières et de tout aussi puissants distributeurs aura bien du mal à générer de la valeur pour ses actionnaires. Lorsque les coûts d'approvisionnement sont imposés par l'amont et les prix fixés par l'aval, la création de valeur actionnariale ne peut résulter que de la gestion de coûts internes et des autres éléments présentés ci-dessus (coût du capital, politique d'investissement).
- Le *type de stratégie* poursuivie est également important, car il influe sur la combinaison de coûts et de valeur nécessaire à l'obtention de l'avantage concurrentiel. Une organisation peut ainsi se différencier de ses concurrents en accroissant certaines dépenses (par exemple la publicité). On peut tout à fait justifier ces dépenses en supposant qu'elles se traduiront par un ajout de valeur (par exemple une augmentation de prix) ou par une réduction d'autres coûts (en production grâce aux économies d'échelle résultant d'une augmentation de volume).
- Les générateurs de coûts et de valeur peuvent *changer au cours du temps*. Lors de l'introduction d'un nouveau produit, l'élément clé consiste à établir un volume de ventes. Une fois que celui-ci est atteint, il convient de se concentrer sur les prix et le coût unitaire. En phase de déclin, il est essentiel de préserver les flux de trésorerie en limitant les stocks et les créances, ce qui peut permettre d'assurer l'introduction de la nouvelle génération de produits.

Schéma 9.8 Le financement dans différents contextes

Croissance (étoiles)		**Démarrage (dilemmes)**	
Risque :	Élevé	Risque :	Très élevé
Risque financier acceptable :	Faible	Risque financier acceptable :	Très faible
Financement :	Capital (investisseurs classiques)	Financement :	Capital (capital-risqueurs)
Dividendes :	Normaux	Dividendes :	Aucun
Maturité (vaches à lait)		**Déclin poids morts)**	
Risque :	Moyen	Risque :	Faible
Risque financier acceptable :	Moyen	Risque financier acceptable :	Élevé
Financement :	Dette et capital	Financement :	Dette
Dividendes :	Élevés	Dividendes :	Totalité

Source : Adapté de K. Ward, *Corporate Financial Strategy*, Butterworth Heinemann, 1993, chapitre 2.

Au total, il apparaît que les managers peuvent considérablement profiter d'une compréhension détaillée des processus de création de valeur actionnariale, que ce soit au sein de leur organisation ou au long de la filière dont elle fait partie. Cela peut les aider à mieux définir leurs priorités stratégiques et à accroître leur performance. L'illustration 9.5 montre comment Cadbury-Schweppes a introduit cette approche.

9.4.2 Le financement du développement stratégique[23]

Le mode de financement d'une organisation est une question fondamentale. Les décisions financières sont influencées par la structure de propriété – par exemple selon qu'une entreprise est ou non cotée en Bourse – et par les objectifs globaux de l'organisation. Les besoins de financement sont différents selon que l'on recherche une croissance rapide – par acquisitions ou par le développement de nouveaux produits – ou que l'on préfère consolider la position établie. Les orientations financières décidées par la direction générale ou la maison mère peuvent stimuler ou gêner les stratégies des DAS. À partir de la matrice BCG (voir le schéma 6.8 dans le chapitre 6), cette section explique comment les décisions financières doivent varier selon la phase de développement d'un DAS (voir le schéma 9.8).

Le financement d'une organisation doit impérativement prendre en compte les relations entre le risque et le gain. Plus le risque est élevé, plus les gains exigés par les actionnaires ou les prêteurs sont importants. Du point de vue de l'organisation, le problème clé consiste donc à équilibrer le risque opérationnel avec le risque financier. L'endettement entraîne notamment un risque financier plus élevé que l'augmentation de capital car il impose le versement d'intérêts. De manière générale, plus

Illustration 9.5

Le management de la valeur actionnariale chez Cadbury-Schweppes

Certaines entreprises utilisent le management de la valeur actionnariale pour améliorer leur performance.

En 1996, John Sunderland fut nommé directeur général de Cadbury-Schweppes, le célèbre groupe britannique de confiseries et de boissons. Dès qu'il prit ses fonctions, il lança une démarche ayant pour objectif la maximisation de la valeur actionnariale, ce qui se traduisit par une imbrication étroite entre les questions financières, stratégiques et opérationnelles. Cette approche se traduisit par un gain de performance substantiel pour les actionnaires. Cependant, les dirigeants réalisèrent qu'au-delà de l'optimisation de l'existant ils devaient trouver de nouvelles opportunités de croissance afin de maintenir la rentabilité.

Ils affirmaient volontiers que le management de la valeur actionnariale était « pour 20 % une question de chiffres et pour 80 % une question de personnes ». La direction des ressources humaines développa ainsi une série de programmes destinés à renforcer la compréhension, les aptitudes et la motivation des 200 plus hauts dirigeants du groupe. Ces programmes incluaient notamment :

- « Libérer la croissance rentable », un programme qui consistait à renforcer la connaissance des clients et à susciter des innovations fondées sur leurs attentes.
- « L'académie des ventes et du marketing », qui formait les managers à l'utilisation d'outils et de techniques fondées sur l'analyse de la valeur actionnariale, afin de mieux exploiter les capacités commerciales. Ce programme permit de définir des standards de performance communs à toute l'entreprise.
- Une charte intitulée « La mission de Cadbury et la création de valeur » fut largement diffusée. Cette charte affichait clairement les intentions stratégiques de l'entreprise et de quelle manière elle entendait conduire ses activités. Cela incluait la redéfinition de l'identité graphique du groupe, afin de mieux l'aligner avec une mission affichée, « travailler ensemble pour créer des marques que tout le monde aime. »

Deux autres démarches organisationnelles faisaient partie de cette démarche d'ensemble : la transition sans heurts vers un nouveau directeur général et le déploiement d'une structure plus globale. Cette réorganisation répondait en partie au besoin de coordonner un certain nombre d'activités nouvellement acquises, dont Adams, un groupe américain de confiseries, ou Hollywood, la marque française de chewing-gums. Elle permettait également de mettre en place une démarche destinée à exploiter les synergies permises par la globalisation de l'activité.

L'ensemble de cette approche, jugée par les spécialistes comme particulièrement emblématique, se traduisit par une croissance annuelle moyenne de 14 % entre 2000 et 2003, ainsi que par une rentabilité pour les actionnaires significativement supérieure à la moyenne des entreprises comparables.

Préparé par John Barbour, Corporate Value Improvement Ltd.

Questions

1. Si le management de la valeur actionnariale est « pour 20 % une question de chiffres et pour 80 % une question de personnes », pourquoi beaucoup d'entreprises focalisent-elles leurs efforts sur des analyses chiffrées lorsqu'elles cherchent à manager la valeur actionnariale ?
2. Pourquoi les entreprises n'utilisent-elles généralement pas leurs ressources humaines comme générateurs de valeur actionnariale ?
3. Comment faudrait-il considérer le management de la valeur actionnariale dans le contexte plus global de la responsabilité de l'entreprise ?

le risque opérationnel est élevé, plus le risque financier encouru par l'organisation doit être faible. La matrice BCG permet d'illustrer cette relation :

- Les *dilemmes* présentent clairement un risque opérationnel élevé[24]. Ils sont au début de leur cycle de vie et ne sont pas encore établis sur leur marché. De plus, ils nécessitent généralement des investissements élevés. Si l'on souhaite miser

sur des dilemmes, il est donc nécessaire de bien comprendre la nature des risques encourus et d'être motivé par l'espoir de gains importants. Une entreprise qui se trouve dans une situation de dilemme peut chercher à se financer auprès de spécialistes de ce type d'investissement, comme des capital-risqueurs, qui eux-mêmes peuvent tenter de réduire les risques en détenant un portefeuille de placements diversifiés. La bulle Internet de la fin des années 1990 a montré que les investisseurs et les entrepreneurs peuvent commettre des erreurs considérables. Les investisseurs ont appris à leurs dépens que les nouveaux modèles économiques doivent être jugés sur leur mérite propre et que les délais de retour sur investissement doivent rester crédibles. De même, les entrepreneurs ont réalisé qu'il faut rester réaliste sur les besoins en capitaux et sur la rentabilisation des investissements et ne pas être entraîné dans des dépenses immédiates et inconsidérées (par exemple en marketing) afin d'afficher des résultats à court terme qui ne pourront pas être pérennisés. Beaucoup d'entrepreneurs ont également appris que le recours à des capital-risqueurs peut leur retirer le contrôle de leur entreprise, voire entraîner la divulgation d'informations sensibles. C'est une des raisons pour lesquelles les financeurs individuels fortunés (les *business angels*) sont privilégiés.

- Dans le cas des *étoiles*, la croissance est soutenue et la part de marché dominante, mais le niveau de risque opérationnel reste élevé. En situation de croissance forte, les positions restent en effet très volatiles et la pression concurrentielle élevée. Certaines activités peuvent être financées à l'origine par du capital-risque, mais elles nécessitent d'autres modes de financement une fois qu'elles sont établies. Étant donné que les investisseurs sont attirés avant tout par le produit ou le concept et par les gains futurs qu'ils espèrent, on peut généralement les associer au capital plutôt que de recourir à l'endettement. Une introduction en Bourse est également envisageable.
- Les activités détenant une position dominante sur un marché mature (les *vaches à lait*) génèrent le plus souvent des profits réguliers et substantiels. Ici le risque est plus faible et la tentation de conserver les bénéfices plus importante. Une entreprise peut chercher à prélever les liquidités générées par ses activités vaches à lait pour les réinvestir sur ses activités en croissance. Dans ce cas, il semble pertinent de lever des fonds par endettement plutôt que par augmentation de capital, car la régularité des gains permet d'assurer les remboursements et les attentes des prêteurs sont généralement moins élevées que celles des actionnaires (puisque l'entreprise doit verser des intérêts, elle court un risque plus élevé que dans le cas d'une augmentation de capital ; elle peut donc espérer un coût de la dette inférieur à celui des fonds propres). Si l'endettement – *via* l'effet de levier – ne débouche pas sur un niveau de risque opérationnel excessif, son coût inférieur permet d'accroître la rentabilité de l'entreprise. Le danger est alors celui du surendettement : l'entreprise contracte trop de dettes, accroît trop fortement son risque financier et peut se trouver incapable de faire face à ses remboursements en cas de revirement de l'activité.
- Si un domaine d'activité est sur le déclin, en position de *poids mort*, il lui sera difficile de procéder à une augmentation de capital. En revanche, on peut envisager d'emprunter en offrant des actifs en garantie. À ce stade, il est probable que les managers se préoccupent avant tout de la réduction des coûts et les

liquidités générées peuvent être tout à fait confortables. Les activités de ce type constituent donc des investissements relativement peu risqués.

L'illustration 9.6 montre comment les sources de financement doivent varier selon les circonstances.

Le schéma 9.8 montre également que la politique de dividendes doit varier selon la maturité de l'activité. Dans la phase de lancement, les investisseurs s'intéressent avant tout au potentiel de croissance et admettent que les liquidités puissent être trop limitées pour leur assurer de confortables dividendes. Cela peut rester en partie vrai dans la phase de croissance, même s'il devient préférable de verser certains dividendes. En phase de maturité, les flux de trésorerie doivent normalement être largement positifs, alors que la nécessité d'investissements supplémentaires décroît au fur et à mesure que l'ensemble du marché est couvert. Les actionnaires s'attendent alors à recevoir des dividendes élevés. Pour les mêmes raisons, cette attente augmente encore dans la phase de déclin.

Les entreprises fortement diversifiées sont confrontées à un problème lorsqu'elles cherchent à financer un portefeuille d'activités comprenant plusieurs stades de croissance et des parts de marché hétérogènes. Quelle est l'approche générale la plus pertinente ? Il est impossible de répondre sans prendre en compte la stratégie de l'entreprise dans son ensemble. L'organisation doit définir sa position globale en termes de risque et de gain. Une entreprise qui suit une stratégie de forte croissance au travers d'acquisitions et de diversifications est généralement perçue par la communauté financière comme un investissement à haut risque. En tant que telle, elle peut éprouver des difficultés à contracter des emprunts et ses actionnaires risquent d'exiger des gains élevés. Beaucoup d'entreprises qui suivent une stratégie de croissance externe particulièrement conquérante connaissent de graves difficultés du fait d'un financement inadapté. Elles sont généralement incapables de lever les capitaux propres nécessaires, ce qui les pousse à se financer par des dettes, dont le remboursement les oblige à générer des liquidités toujours plus importantes. Une interruption de croissance peut entamer leur capacité de remboursement et les mener rapidement à la faillite, ce qui les pousse à multiplier les acquisitions de manière parfois inconsidérée. De tout cela, il ressort que le financement d'un conglomérat doit être déterminé par la nature de son portefeuille d'activités :

- Une entreprise qui se concentre sur un portefeuille d'activités dont le risque et le gain sont élevés – par exemple dans des industries émergentes mais prometteuses – doit s'appuyer avant tout sur des augmentations de capital et certainement pas sur des dettes, à l'image des sociétés de capital risque.
- Une entreprise dont le portefeuille est constitué avant tout de *vaches à lait*, qui génèrent des flux de trésorerie de manière quasiment assurée, doit rechercher l'inverse : plus de dettes et moins de capitaux propres.
- Une entreprise qui cherche à développer de manière régulière des activités nouvelles et innovantes doit se comporter comme son propre capital-risqueur, c'est-à-dire accepter un niveau de risque élevé au niveau des activités et le compenser par la nature et l'innovation de son portefeuille. Une fois que ses activités deviennent matures, elles doivent être cédées afin de dégager les fonds nécessaires à de nouveaux investissements.

Illustration 9.6

Les entreprises de haute technologie luttent pour payer leurs dettes

Les modes de financement d'une entreprise doivent être cohérents avec la nature de son activité.

Les télécommunications

À partir du début 2001, les marchés boursiers connurent un spectaculaire effondrement des valeurs technologiques. La capitalisation de certaines entreprises chuta de 90 %. Cependant, les plus durement touchées furent les petites start-up, devenues incapables de contracter les dettes qui leur auraient permis d'injecter les liquidités indispensables à leur survie dans un environnement concurrentiel devenu particulièrement hostile. Il leur fallait pourtant investir dans des infrastructures et dans la notoriété de leur marque.

Les dirigeants de ces petites entreprises essayèrent de rassurer les investisseurs potentiels sur la pertinence de leurs modèles. Ils restructurèrent leur activité afin d'éliminer les frais de structure et de personnel. Cependant, du fait du retournement du marché, la plupart de ces entreprises furent confrontées à un changement drastique d'attitude de la part de leurs partenaires financiers, qui après avoir accepté des niveaux de risque souvent exubérants en 2000 se montraient soudain extrêmement circonspects à l'égard de leur niveau d'endettement. Pour la première fois de leur courte existence, les start-up durent démontrer la solidité de leur capacité de remboursement et la rentabilité de leur modèle économique. Parallèlement, la plupart des entrepreneurs cherchaient à préserver leur indépendance en s'opposant systématiquement à toute tentative d'absorption de la part de grands groupes comme Vodafone, Microsoft ou Vivendi Universal. Leur développement était alors contraint par la rareté des ressources financières et par la nécessité de dégager des flux de trésorerie positifs avant d'entreprendre toute expansion.

Les jeux vidéo

Au milieu des années 2000, le jeu vidéo était devenu une industrie de premier plan (dont le chiffre d'affaires était supérieur à celui du cinéma), en croissance annuelle de plus de 20 % et dominée par des entreprises nord-américaines, japonaises et européennes. À ses débuts, dans les années 1980, cette activité avait pourtant été très artisanale : c'étaient alors des développeurs individuels qui rédigeaient les programmes, souvent dans leur chambre. À cette époque, la mise au point d'un jeu coûtait environ 5 000 euros et ne nécessitait que deux personnes : un programmeur et un graphiste. En 2004, on estimait que le coût de développement d'un nouveau jeu était au minimum de 3 millions d'euros. Pour développer un jeu phare, dont les ventes pouvaient dépasser les 3 millions d'exemplaires (parfois seulement en quelques semaines), il était nécessaire d'investir jusqu'à 20 millions d'euros. Pour cela, des équipes de plusieurs dizaines de programmeurs, de graphistes, d'ingénieurs du son et de producteurs étaient nécessaires. Le succès était parfois au rendez-vous : en novembre 2004, lors du lancement de son jeu de combat *Halo 2*, Microsoft avait ainsi dégagé un chiffre d'affaires de 125 millions de dollars en une seule journée. Cependant, en règle générale, 20 % des jeux réalisaient 80 % du chiffre d'affaires des éditeurs. Cette évolution avait un impact évident sur la structure de l'industrie. Les éditeurs devaient grossir pour pouvoir supporter de tels coûts de développement, ce qui les forçait à trouver de nouvelles sources de financement. Bien souvent, cela passait par l'introduction en Bourse, mais les investisseurs, échaudés par l'explosion de la bulle Internet, étaient peu disposés à parier sur une activité considérée comme risquée. L'industrie était donc en phase de concentration rapide, certains éditeurs de taille moyenne étant rachetés par les plus gros acteurs. C'est ainsi qu'en décembre 2004, l'Américain Electronic Arts, le leader mondial, annonça qu'il avait pris une participation de 20 % dans le capital de son concurrent français Ubisoft.

Sources : adapté de *The Sunday Times*, 18 mars 2001 et 12 octobre 2003 ; *Le Monde*, 26 décembre 2004 et 11 janvier 2005.

Questions

1. En vous référant à la section 9.4.2 et au schéma 9.8, expliquez pourquoi de nombreuses entreprises ont rencontré les difficultés financières décrites ici.
2. Si vous étiez le dirigeant d'une de ces entreprises, comment assureriez-vous la cohérence entre la stratégie et le financement ?

Globalement, il convient de rappeler que même si nous avons insisté sur l'adaptation des modes de financement à la stratégie, l'inverse est tout aussi important. Les choix stratégiques sont conditionnés par la capacité de financement de l'organisation, comme nous l'avons déjà signalé à plusieurs reprises :

- La structure de possession de l'organisation – en particulier le fait qu'elle soit ou non cotée en Bourse ou bien qu'elle soit publique ou privée – détermine largement ses sources et ses possibilités de financement. Nous avons déjà expliqué dans le chapitre 4 que les changements de structure de possession sont quelquefois provoqués par la nécessité d'obtenir de nouvelles sources de financement. Cependant, le plus souvent, la structure de possession contraint les choix stratégiques en spécifiant les limites financières dans lesquelles les développements doivent être contenus. Cette contrainte existe tout aussi bien pour les entreprises familiales (où les propriétaires refusent d'ouvrir le capital), pour les organisations publiques (dans lesquelles le financement ne peut venir que de l'autorité de tutelle) et pour les entreprises cotées (où les investisseurs exigent une rentabilité immédiate).
- Même si les causes des opérations de fusions et acquisitions sont multiples (comme nous l'avons vu dans le chapitre 7), la motivation principale est souvent plus financière que stratégique. Il peut s'agir par exemple de la volonté de réinvestir des liquidités ou de la nécessité d'afficher une croissance continue afin de maintenir le cours de l'action. Une organisation peut ainsi être contrainte à des unions contre nature qui génèrent toutes sortes de problèmes stratégiques (notamment des chocs culturels). Ces considérations financières immédiates ne font que détériorer la performance et la création de valeur actionnariale à long terme.

9.4.3 Les attentes financières des parties prenantes

Dans la section 9.4.1, nous avons vu comment la stratégie peut créer ou détruire de la valeur pour les actionnaires. L'équivalent dans le secteur public est la capacité à utiliser au mieux les fonds alloués par les autorités de tutelle. Cependant, les autres parties prenantes de l'organisation ont également des attentes d'ordre financier. Il convient donc d'arbitrer ces différents intérêts, qui peuvent souvent se révéler contradictoires :

- Dans le chapitre 4, nous avons introduit le concept de *chaîne de gouvernement* en montrant que les intérêts financiers des réels bénéficiaires de la performance d'une entreprise sont généralement représentés par de puissants intermédiaires : les investisseurs institutionnels et les gestionnaires de fonds. La stratégie est donc fortement influencée par les attentes et les anticipations de ces intermédiaires, qui peuvent devenir des acteurs clés lors de certaines opérations majeures comme les fusions ou les OPA. On peut légitimement s'inquiéter du fait que les managers sacrifient de plus en plus leurs stratégies à long terme pour satisfaire les attentes immédiates de ces puissants intermédiaires[25].
- Les *banquiers* et les autres prêteurs cherchent avant tout à limiter le risque de leurs investissements et à s'assurer de la compétence avec laquelle ceux-ci seront gérés. Le maintien d'une bonne capacité de remboursement peut ainsi être considéré comme un critère suffisant pour décider d'investir dans une organisation plutôt que dans une autre. Cette capacité peut être évaluée en analysant la structure du capital de l'entreprise et en particulier son ratio dettes sur

fonds propres, qui donne une indication de sa solvabilité. On peut également analyser l'évolution du ratio intérêts sur bénéfices.

- Les *fournisseurs* et les *employés* sont principalement préoccupés par la trésorerie de l'entreprise, c'est-à-dire par sa capacité à honorer ses engagements à court terme, notamment en termes de dettes et de salaires. Les banquiers partagent généralement cette préoccupation car une détérioration de la trésorerie peut pousser à contracter de nouveaux emprunts et donc accroître le profil de risque de l'entreprise. La capacité à maintenir une trésorerie saine peut ainsi constituer une compétence clé, qui passe notamment par la construction de relations de partenariat avec les fournisseurs, afin d'obtenir des remises ou des délais de paiement plus importants.
- La *collectivité* est concernée par le *coût social* de l'activité de l'organisation, que ce soit en termes de pollution, d'emploi ou de nature même des produits offerts (tabac, alcool, armes, etc.). Ce point est très rarement pris en compte dans les analyses financières classiques, alors que son importance est croissante dans les sociétés développées. Nous avons examiné les questions d'éthique des affaires dans le chapitre 4 (voir la section 4.4). Faire abstraction de ces aspects peut entraîner des faiblesses stratégiques majeures.
- Les *clients* s'intéressent avant tout à la valeur des produits et services qu'ils achètent. Celle-ci n'est généralement pas mesurée dans les analyses financières traditionnelles, alors que dans un environnement concurrentiel, seules les entreprises qui créent de la valeur pour leurs clients sont à même de survivre. Cependant, comme nous l'avons souligné ci-dessus, les coûts et la valeur ne sont pas répartis de manière homogène entre les maillons de la chaîne de valeur ou de la filière. Les pouvoirs de négociation respectifs déterminent qui sont les « gagnants » et les « perdants » (voir la discussion sur les 5(+1) forces de la concurrence dans la section 2.3.1 dans le chapitre 2). Les cycles de variations de prix en fonction des conditions d'offre et de demande dans les industries de matières premières (pétrole, acier ou verre) illustrent parfaitement ce phénomène, qui se traduit selon la conjoncture par des écarts considérables de création de valeur pour les actionnaires. Dans les services publics, où la pression de la concurrence a longtemps été inexistante, on a tenté de développer des indicateurs de création de valeur du point de vue des clients. Cependant, beaucoup de systèmes de gestion publique ne sont pas adaptés à ce niveau de détail, ce qui rend la mesure de la valeur de chaque activité particulièrement difficile à établir. L'étalonnage (voir la section 3.6.3 dans le chapitre 3) peut permettre de pallier ces limites, en particulier si l'on compare des organisations publiques avec des entreprises privées.

Au total, les managers doivent être conscients de l'impact financier de leurs stratégies sur les différentes parties prenantes. Réciproquement, ils doivent comprendre comment les attentes des parties prenantes peuvent constituer un levier pour certaines stratégies ou au contraire un frein pour d'autres.

9.5 Le management de la technologie[26]

Cette section est consacrée aux relations entre la technologie et le succès stratégique. Comme dans les sections précédentes, il est important de commencer par un avertissement. Les organisations peuvent aisément se laisser distraire par le développement technologique en lui-même, en oubliant de s'assurer que la

technologie contribue à la construction de l'avantage concurrentiel. Comme nous l'avons remarqué dans le chapitre 3, étant donné que la technologie peut être facilement acquise par les concurrents, elle ne constitue généralement pas une source d'avantage par elle-même. C'est la manière dont elle est exploitée qui peut éventuellement devenir une compétence fondamentale.

L'innovation technologique prend plusieurs formes, qui peuvent chacune procurer à l'organisation un avantage concurrentiel distinct, comme le montre le schéma 9.9. Comme pour les autres leviers stratégiques étudiés dans ce chapitre, le lien entre la stratégie et la technologie dépend du contexte[27]. Des facteurs de contingence comme la taille de l'entreprise, le secteur ou le type de produits conditionnent largement cette relation. Cependant, il est important d'identifier un certain nombre de types de développements technologiques dont les implications stratégiques diffèrent. On les appelle des *trajectoires technologiques*[28] :

- Les *innovations poussées par l'amont*, comme dans l'agriculture avec les progrès du matériel, des semences et des engrais. Le problème clé pour un agriculteur consiste à apprendre rapidement à utiliser ces nouvelles technologies dans sa propre activité. Capitaliser sur des innovations proposées par les fournisseurs est également une préoccupation pour les organisations qui exploitent des solutions informatiques (voir la section 9.3 ci-dessus).

Schéma 9.9 L'avantage concurrentiel par l'innovation technologique

Mécanisme	Avantage concurrentiel	Exemples
Innovation de produit	Proposer une offre inédite	Le Walkman, l'ordinateur portable, le Post-it, le lave-vaisselle, le stylo bille, etc.
Innovation de procédé	Proposer une offre existante avec un procédé innovant (moins coûteux, plus rapide, sur-mesure, etc.)	Le verre flotté de Pilkington, le convertisseur Bessemer dans la sidérurgie, la banque en ligne, etc.
Complexité	Proposer une offre que les concurrents n'arrivent pas à maîtriser	Michelin, Eurocopter, machine à fabriquer les rasoirs Bic, etc.
Protection légale de l'innovation	Protéger son offre de la concurrence grâce à des brevets ou des droits d'auteur	Logiciels Microsoft, produits dérivés *Star Wars*, médicaments vedettes comme le Zantac ou le Viagra
Base robuste	Proposer une offre qui peut servir de plateforme pour de futures générations de produits ou procédés	Le Boeing 737, 30 ans après sa conception, est toujours modifié pour répondre à certains besoins
Rupture technologique	Démoder les offres concurrentes en proposant quelque chose de radicalement nouveau	Le MP3 par rapport au CD, la montre à quartz par rapport à la montre mécanique, etc.

Source : adapté de J. Tidd, J. Bessant et K. Pavitt, *Managing Innovations: Integrating technological, marketing and organisational change*, 2e édition, Wiley, 2001.

- Les *innovations liées à l'effet d'expérience*, essentielles dans les systèmes industriels complexes, consistent à obtenir un avantage de coûts grâce à l'exploitation des effets d'échelle, à l'apprentissage et aux améliorations incrémentales des procédés, comme nous l'avons vu dans la section 3.3 du chapitre 3. Le problème consiste alors à s'assurer que le gain d'expérience est réel et que les meilleures pratiques sont effectivement diffusées dans toute l'organisation.
- Les *innovations de systèmes*, comme dans les services financiers, la distribution ou le tourisme, où le point clé consiste à exploiter les technologies de l'information. Nous avons déjà examiné cette situation dans la section 9.3 ci-dessus.
- Les *innovations issues de la recherche scientifique* sont encore importantes dans beaucoup de secteurs comme la pharmacie, l'électronique et l'ingénierie, où le suivi des publications académiques est essentiel, tout comme le développement de prototypes et l'obtention des ressources nécessaires à la phase d'industrialisation. Dans cette situation, l'évaluation et la gestion du risque sont essentielles.

En gardant à l'esprit ces différents types d'innovations technologiques, nous allons à présent nous pencher sur les relations entre la stratégie et la technologie et sur la manière d'utiliser cette dernière comme levier stratégique (voir le schéma 9.10) :

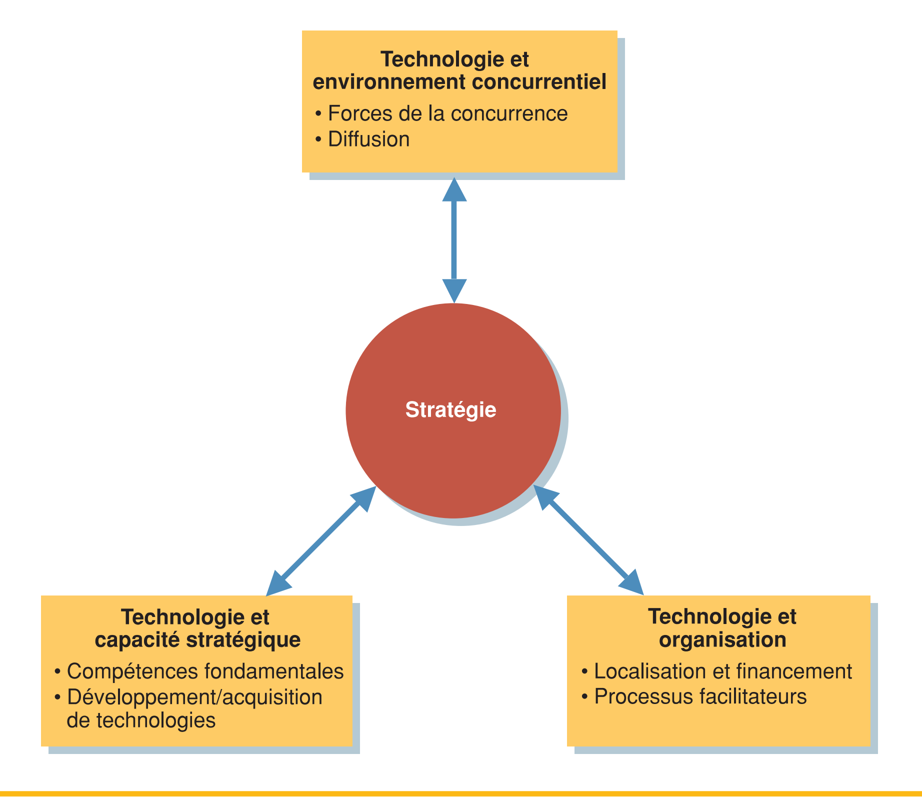
- L'impact de la technologie sur la *dynamique concurrentielle*.
- La technologie et la *capacité stratégique*.
- Technologie et *organisation*.

9.5.1 La technologie et le contexte concurrentiel

Dans le chapitre 2, nous avons utilisé le modèle des 5(+1) forces de la concurrence pour comprendre la dynamique d'une industrie et en déduire les facteurs clés de succès. La technologie peut avoir un impact significatif sur ces forces – en particulier dans les industries qui se globalisent[29] –, ce qui doit nécessairement influencer les stratégies élaborées par les organisations en présence, comme le montrent les exemples suivants :

- Les *barrières à l'entrée* peuvent être surmontées du fait de la plus large disponibilité de certaines technologies, comme dans l'édition ou dans l'informatique. Dans certains cas au contraire, la complexité technologique croissante peut créer de nouvelles barrières à l'entrée, comme dans l'aéronautique.
- La *menace de substitution* est directement liée à la technologie. Les nouveaux produits peuvent remplacer les anciens (par exemple le DVD pour la cassette vidéo ou le MP3 pour le CD), les besoins peuvent se déplacer (la vidéoconférence concurrence les voyages d'affaires), et les progrès dans certains secteurs peuvent accaparer les dépenses des ménages (les achats d'électronique grand public augmentent alors que ceux de tapis ou de meubles de cuisine diminuent). Quelquefois, la technologie peut empêcher une substitution, par exemple en liant l'usage d'un produit à d'autres. C'est notamment ce que la justice européenne a reproché à Microsoft fin 2004 en lui demandant de développer une version de Windows n'incluant pas son lecteur multimédia.
- La technologie peut également influer sur le *pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients*. L'exemple de Microsoft s'applique de nouveau, puisque les

Schéma 9.10 Stratégie et technologie



tribunaux se sont interrogés sur l'abus de position dominante lié au quasi monopole de Windows. Réciproquement, les développements technologiques peuvent favoriser les clients en leur permettant de s'adresser à de nouvelles sources d'approvisionnement, comme dans le cas de la définition internationale de standards et de spécifications techniques (par exemple dans la sidérurgie ou dans les télécoms).

- L'*intensité concurrentielle* peut être accrue du fait de cette standardisation technologique ou au contraire diminuée lorsqu'un concurrent met au point un nouveau produit ou un nouveau procédé. Dans l'industrie pharmaceutique, l'intensité de la concurrence est très différente entre les médicaments éthiques (protégés par des brevets) et les génériques.
- Enfin, les *pouvoirs publics* jouent également un rôle dans le développement technologique, que ce soit par les commandes et les projets de recherche publics (notamment dans l'industrie militaire), dans l'attribution de licences (dans les télécommunications ou la télévision) ou au travers de la réglementation sur la protection de l'innovation.

Ces exemples montrent que suivant leurs compétences technologiques, les organisations ne sont pas confrontées aux mêmes questions : alors que les leaders

technologiques peuvent chercher à construire leur avantage concurrentiel grâce à leur capacité d'innovation, leurs suiveurs doivent être capables d'en évaluer les conséquences.

9.5.2 La diffusion de l'innovation[30]

*La **diffusion** définit dans quelle mesure et à quelle vitesse le marché est susceptible d'adopter une innovation*

Étant donné que l'innovation technologique se révèle souvent coûteuse, le délai de retour sur investissement – et donc la décision de financer ou non son développement – est directement lié à sa **diffusion**, qui définit dans quelle mesure et à quelle vitesse le marché est susceptible de l'adopter. La diffusion est influencée par plusieurs facteurs liés à deux questions principales : la *nature* de l'innovation et les *processus* de mise sur le marché. Dans les deux cas, les liens entre la stratégie et la technologie sont essentiels. Les modèles d'analyse de la diffusion des innovations se répartissent en deux catégories :

- Les modèles *poussés par l'offre*, qui mettent l'accent sur l'importance des caractéristiques de l'offre, telles que :
  - Le degré d'*amélioration de la performance* par rapport aux offres existantes (du point de vue du client). On peut se demander par exemple si les écrans de télévision 16/9 offrent un progrès suffisant pour convaincre les clients de les acheter.
  - La *compatibilité* avec d'autres produits, qui permet de rassurer les clients sur la pérennité de leurs investissements passés ou sur la pertinence de leurs investissements futurs. Les écrans 16/9 sont ainsi compatibles avec les émissions de télévision classiques, tout en permettant de mieux tirer parti des lecteurs de DVD. La volonté des chaînes de télévision de diffuser les films sous ce format est également une incitation à l'achat.
  - La *complexité* d'une offre peut nuire à son adoption. Il peut s'agir de la complexité du produit lui-même (la difficulté de la maîtrise d'un ordinateur est encore un frein à la diffusion d'Internet auprès des ménages) ou de la complexité des méthodes de commercialisation (par exemple les systèmes de tarification souvent abscons de la téléphonie mobile).
  - L'*expérimentation*, c'est-à-dire la possibilité de tester l'offre avant de l'acheter, soit directement soit grâce au témoignage d'autres clients, peut favoriser la diffusion. C'est la raison pour laquelle les publicités des nouveaux produits mettent souvent en avant des clients satisfaits ou affichent la caution de célébrités ou d'experts.
- Les modèles *tirés par la demande*, qui sont fondés sur la manière dont les interactions entre les clients peuvent favoriser ou empêcher la diffusion d'une innovation :
  - La *communication* est une condition préalable. Beaucoup d'innovations potentiellement gagnantes ont échoué du fait que les clients étaient insuffisamment avertis de leur existence, en particulier lorsque les efforts de communication des innovateurs se sont limités à des campagnes de promotion auprès de leurs distributeurs.
  - Suivant son ampleur, la *base installée* permet ou non d'enclencher des effets de rétroaction. L'idée générale est que personne ne souhaite être seul à adopter une technologie nouvelle et qu'à l'inverse tout le monde se rassure en

achetant les technologies qui connaissent déjà le succès. Selon ce point de vue, la diffusion est donc un processus récursif : la diffusion actuelle encourage la diffusion future, l'absence de diffusion dissuade les clients potentiels. Dans ces conditions, il est donc essentiel d'assurer dès la phase de lancement une large diffusion de l'innovation (d'où les considérables budgets de lancement des nouveaux modèles de consoles de jeux vidéo) ou plus subtilement de convaincre les clients que l'innovation – même si c'est une rupture – n'est qu'une simple évolution d'une offre déjà répandue[31]. Nous avons déjà évoqué cette approche lorsque nous avons présenté la menace des substituts dans la section 2.3.1 du chapitre 2.

– Les clients n'ont pas tous le même *comportement*. Le comportement des clients pionniers diffère de celui des retardataires, mais le comportement des derniers est largement influencé par celui des premiers. Cela implique que les lancements de produits doivent être orchestrés avec la plus grande attention, en particulier lorsqu'on cherche à la fois à convaincre de nouveaux clients sans pour autant perdre la clientèle existante. Il faut alors séduire les uns sans perturber les autres.

Les différents facteurs présentés ci-dessus doivent permettre de choisir l'approche technologique, en fonction des conditions concurrentielles que doit affronter l'innovation. Lorsqu'un manager cherche à convaincre ses supérieurs hiérarchiques de l'opportunité de financer le lancement d'une innovation, son argumentation peut utiliser tous ces critères. On peut ainsi montrer comment le gain de performance sera valorisé par les clients, quel est le niveau de compatibilité avec d'autres produits ou services, quelle approche commerciale sera utilisée pour informer le marché et à partir de quelles cibles initiales l'ensemble de la clientèle peut être convaincue[32].

Il convient également de souligner que la demande ne croît pas de manière régulière. On constate plutôt un processus d'adoption relativement lent, suivi d'un *point d'inflexion*, à partir duquel la demande décolle ou s'effondre brusquement[33]. Ce phénomène de basculement est lié aux interactions réciproques entre les différents facteurs qui contribuent à l'adoption. On le retrouve également dans les phénomènes sociaux auxquels sont confrontés de nombreux services publics (par exemple la réduction de la criminalité ou la diffusion d'une épidémie). Il semble que trois facteurs accélèrent l'adoption lorsque le point d'inflexion est atteint : l'influence de quelques *individus clés* (par exemple des leaders d'opinion), un *message déterminant* (par exemple sur les avantages du produit) et des *évolutions mineures* du contexte (en général dans l'environnement concurrentiel). L'illustration 9.7 montre quelle a été la diffusion de la radio numérique.

9.5.3 La technologie et la capacité stratégique

Les compétences fondamentales

Dans le chapitre 3, nous avons souligné l'importance de l'identification des compétences fondamentales, qui constituent le socle de l'avantage concurrentiel de l'organisation. Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction de cette section, la technologie en elle-même est généralement facile à imiter par les

Illustration 9.7

Evoke-1, le récepteur DAB de Pure Digital

L'adoption d'un nouveau produit est fonction à la fois de l'offre et de la demande.

En juillet 2002, Pure Digital, une petite entreprise d'ingénieurs et de scientifiques, lança le premier récepteur de radio numérique vendu en Europe à moins de 150 euros, le Evoke-1. Ce lancement était surprenant, car Pure Digital n'avait jamais été présent sur ce marché. Cette entreprise, spécialisée dans le développement de technologies numériques, avait jusque-là considéré l'industrialisation, le marketing et la distribution comme des activités trop risquées. Qui plus est, le Evoke-1 se vendit à 40 000 exemplaires à Noël 2002, soit plus que la plupart des autres modèles de récepteurs radio pendant toute leur durée de vie. Mi-2003, Pure Digital n'arrivait toujours pas à répondre à la demande : plus de 3 000 clients étaient inscrits en liste d'attente dans un magasin spécialisé du centre de Londres.

La diffusion de radio numérique (DAB) utilise le spectre radio de manière plus efficiente, ce qui permet de diffuser plus de données. Cela autorise un bien meilleur signal et offre la possibilité de diffuser plusieurs canaux. Il est ainsi possible de combiner du texte, des images et d'autres services interactifs avec le son. En 2003, on comptait 50 canaux de DAB au Royaume-Uni (y compris les versions numériques de radios analogiques existantes) qui couvraient 85 % de la population. Il était prévu que le réseau analogique serait remplacé par le DAB peu après 2010. Début 2003, le Bureau de développement de la radio numérique prévoyait que le nombre de possesseurs de récepteurs DAB triplerait avant la fin de l'année et doublerait encore en 2004 pour atteindre un million de foyers.

Même s'il s'agissait d'une évolution majeure pour Pure Digital, son directeur général, Hossein Yassaie, affirmait qu'il aurait été stupide de ne pas lancer le Evoke-1. Tout d'abord, l'entreprise avait acquis un tel niveau d'expertise dans ce domaine qu'elle pouvait développer ses produits deux fois plus vite que ses concurrents. Le Evoke-1 avait ainsi été conçu en seulement 18 mois. Deuxièmement, il n'était pas nécessaire d'être devin pour anticiper la croissance du marché de la radio numérique. Comme le soulignait Hossein Yassaie : « En général, on développe des technologies alors qu'il n'y a pas encore de contenu. Avec la radio numérique, il y avait déjà une quarantaine de canaux, mais personne n'avait encore lancé un récepteur à un prix acceptable. »

Pour autant, le Evoke-1 n'était plus seul sur ce marché. D'autres entreprises avaient annoncé des récepteurs équivalents fin 2003. Pure Digital prévoyait également d'étendre sa gamme, avec notamment le lancement d'un modèle de poche.

À Noël 2003, Pure Digital organisa une vaste campagne de promotion conjointe avec Classic FM, une radio de musique classique qui connaissait un grand succès au Royaume-Uni. Cependant, si Pure Digital voulait rester concurrentiel, il lui fallait revoir d'urgence son processus de fabrication : le délai de trois mois exigé par ses sous-traitants chinois perturbait toujours la livraison des Evoke-1. Or, face à des offres comparables, la patience des clients inscrits en liste d'attente risquait d'atteindre rapidement ses limites.

Sources : *BBC e-mail service*, 25 mars 2003 ; pure-digital.com.

Questions

En vous référant à la section 9.5.2 :

1. Expliquez les raisons du succès du Evoke-1.
2. Prenez l'exemple d'un nouveau produit ou service qui a échoué et expliquez les raisons de son échec.

concurrents et elle ne constitue donc pas une ressource unique, ni une compétence fondamentale. Il existe bien entendu des exceptions, lorsque certaines ruptures technologiques sont correctement protégées (par des brevets ou par le secret). Pour autant, d'un point de vue stratégique, l'importance de la technologie réside dans sa capacité à créer ou à détruire des compétences fondamentales (comme nous l'avons vu dans le cas des technologies de l'information dans la

section 9.3.1 ci-dessus). Si l'on souhaite faire de la technologie un levier stratégique, il convient de prendre en compte quelques implications essentielles :

- Lier le développement de l'organisation à la maîtrise d'une seule technologie peut se révéler extrêmement risqué. Faire reposer l'intégralité des choix stratégiques – que ce soit en termes de développement de marchés ou de produits – sur une seule innovation est particulièrement imprudent. En effet, toute technologie peut se révéler moins avantageuse qu'on aurait pu l'imaginer à première vue et toute innovation peut être surpassée par les concurrents. Dans les années 1960, l'acier inoxydable passait ainsi pour un matériau miracle, utilisable dans d'innombrables applications industrielles et domestiques. Pourtant, il a été rapidement dépassé par les polymères, les céramiques et les composites.
- Les compétences fondamentales peuvent résider dans la capacité à combiner les technologies entre elles plus que dans les technologies elles-mêmes. Beaucoup d'innovations de procédé concernent ainsi la manière dont les systèmes d'information peuvent être greffés sur les équipements industriels.
- Dans un environnement turbulent et concurrentiel, il est important de développer des *capacités dynamiques* (comme nous l'avons vu dans les sections 3.4.4 et 3.7.4 du chapitre 3). L'avantage construit à partir d'une seule innovation est toujours temporaire. Les compétences fondamentales ne résultent donc pas de développements technologiques distincts, mais plutôt des processus qui assurent un flux constant d'améliorations et de la capacité à les valoriser sur le marché. Cela peut conduire à des *avantages pionniers*, même si dans certains cas il semble que ce soit plutôt les suiveurs qui tirent le plus d'avantage des innovations[34]. La manière dont la technologie est organisée est donc particulièrement importante, comme nous le verrons dans la section 9.5.4 ci-après.

Développer ou acquérir les technologies

Pour beaucoup d'organisations, la manière dont les technologies sont développées ou acquises constitue une question clé, susceptible de déterminer le succès ou l'échec des stratégies. Il s'agit d'un sujet complexe, étant donné que de nombreuses variables influencent ce choix[35]. Cependant, si l'on se contente d'illustrer le lien entre stratégie et technologie, on peut se contenter de retenir quelques grands principes (voir le schéma 9.11) :

- Le *développement en interne* est préférable si la technologie est essentielle à l'avantage concurrentiel et si l'organisation entend adopter un comportement de pionnier. On peut l'envisager si l'organisation détient déjà une bonne connaissance de la technologie et des opportunités de marché. Par ailleurs, la complexité ne doit pas être trop importante, ce qui implique généralement que l'innovation reste dans les limites des domaines de connaissances actuels de l'organisation. Enfin, il faut être disposé à accepter un niveau élevé de risque commercial et financier.
- Les *alliances et partenariats* sont plus adaptés à des technologies de base (celles qui doivent être maîtrisées par tous les concurrents) qu'à des technologies clés (celles qui procurent un avantage concurrentiel). Un fabricant de boissons peut ainsi s'allier avec des embouteilleurs et des distributeurs car si la mise en

Schéma 9.11 Développer ou acquérir la technologie

Méthode	Critères					
	Importance de la technologie	**Expertise et réputation**	**Complexité**	**Acceptation du risque**	**Mentalité**	**Vitesse**
Développement interne	Clé	Élevée	Faible/ moyenne	Élevée	Pionnier	Lente
Alliances et partenariats	Seuil	Faible	Élevée	Moyenne	Suiveur	Moyenne
Acquisition	Clé ou seuil	Très faible	Élevée	Faible	Suiveur	Élevée

Source : adapté de J. Tidd, J. Bessant et K. Pavitt, *Managing Innovations: Integrating technological, marketing and organisational change*, 2e édition, Wiley, 2001.

bouteilles et la distribution sont des étapes importantes de la chaîne de valeur, l'avantage concurrentiel repose plutôt sur le produit et surtout sur la marque. Les alliances et partenariats sont plus appropriés lorsque l'intention est de suivre plutôt que de se comporter en pionnier, ce qui est généralement le cas lorsque la complexité du produit ou la connaissance du marché vont au-delà du savoir établi et qu'il est donc essentiel de développer l'apprentissage organisationnel. Les alliances et partenariats permettent également de réduire le risque financier.

- Les *acquisitions* – que ce soit de brevets, de licences ou d'entreprises innovantes – correspondent aux situations dans lesquelles la vitesse est tellement essentielle que l'apprentissage prendrait trop de temps. Elles se justifient également lorsque le degré de complexité – au niveau technologique ou en ce qui concerne la structure du marché – va au-delà du savoir-faire de l'organisation et lorsque la crédibilité de la technologie est essentielle au succès. L'utilisation sous licence d'une technologie reconnue peut ainsi être préférable à un développement interne. Les organisations qui achètent des technologies doivent avoir une bonne connaissance de leurs besoins, la capacité à identifier et à évaluer les alternatives technologiques disponibles et la compétence nécessaire pour négocier les droits d'utilisation avec leurs propriétaires[36].

Le choix entre le développement en interne, les alliances ou l'acquisition peut également varier selon la phase de maturité[37], au fur et à mesure que l'attention s'écarte de la nécessité de renforcer la fonctionnalité des produits et d'accroître la part de marché pour se reporter sur la nécessité d'établir un standard de l'industrie, voire de développer une nouvelle génération de technologie. Les survivants à long terme sont ceux qui utilisent toutes ces méthodes lors des différentes phases du cycle de maturité.

L'illustration 9.8 présente comment une entreprise a utilisé une combinaison de ces différentes approches.

Illustration 9.8

Le management de l'innovation technologique chez Merck

Beaucoup d'entreprises utilisent une combinaison d'innovations internes et d'acquisitions de technologies.

En décembre 2003, un article du *Financial Times* tenta d'expliquer quelques-unes des raisons des difficultés financières rencontrées par les laboratoires pharmaceutiques.

> Merck a longtemps été fier de sa réputation d'innovateur. Cependant, du point de vue de nombreux investisseurs et analystes, la culture du groupe américain est devenue un handicap. Alors que la plupart des laboratoires pharmaceutiques sont entrés dans une escalade d'opérations de croissance externe, Merck est resté fidèle à sa croyance fondamentale : ce sont ses propres chercheurs qui doivent développer les nouvelles molécules qui assureront les profits futurs. Après une série de mauvaises nouvelles au cours des deux dernières années, l'impression que le modèle de Merck a atteint ses limites a été renforcée par le retrait récent de deux de ses quatre produits qui se trouvaient en phase finale de tests cliniques : la substance « p », un antidépresseur, et le MK-767, un antidiabétique. L'action de Merck a baissé de 25 % cette année, alors que celles de ses principaux concurrents se sont rétablies après une année 2002 particulièrement médiocre. Alors que le brevet du produit phare de Merck, le Zocor (un traitement contre le cholestérol), doit arriver à échéance aux États-Unis en 2006, les observateurs s'interrogent sur ses relais de croissance à moyen terme. Des rumeurs sur une fusion ou une acquisition se sont répandues. Cependant, un tel revirement stratégique nécessiterait le remplacement du directeur général, Raymond Gilmartin, qui s'est toujours opposé à une fusion majeure. « Les fusions et acquisitions brisent le processus de recherche », a-t-il déclaré dans un entretien avant les deux récents échecs. « Je ne vois pas d'évolution fondamentale dans la capacité d'innovation de l'industrie. »
>
> Pour les observateurs, les problèmes de Merck viennent de sa réticence à conclure des accords – même mineurs – avec l'industrie des biotechnologies afin de tirer avantage des innovations réalisées à l'extérieur. L'entreprise a trop fait confiance à ses propres chercheurs. « Merck a refusé de se jeter à l'eau et de conclure des partenariats », affirme Matthew Emmens, un ancien dirigeant de l'entreprise qui est à présent le directeur général de Shire Pharmaceuticals au Royaume-Uni. « À mon avis, c'est à cause de ça que la performance de l'entreprise a baissé. » Raymond Gilmartin admet que le problème a existé, mais que la culture a changé de manière significative à la fin des années 1990 lorsque l'entreprise a reconsidéré sa politique de licences : « Nous avions la réputation d'être difficiles d'accès et de tout faire en interne, mais nous avons profondément modifié nos relations avec le monde extérieur. » Merck a ainsi conclu 10 accords avec des entreprises de biotechnologies en 1999 et 48 en 2002. Environ un tiers de ses ventes proviennent à présent de produits dont la licence a été achetée à l'extérieur. Pour autant, tout le monde n'est pas prêt à enterrer le modèle historique. L'annonce récente de 4 400 licenciements a convaincu la plupart des observateurs que l'entreprise est consciente de son évolution à court terme, en particulier du fait de la pression sur les prix provoquée par le succès croissant des médicaments génériques aux États-Unis et en Europe. La priorité donnée par Merck aux produits innovants a toujours ses partisans. « Bravo à Merck, qui continue de développer de nouvelles molécules même si le risque est plus élevé », a ainsi affirmé Timothy Anderson, analyste chez Prudential Securities.

Source : adapté du *Financial Times*, 4 décembre 2003.

Question

En vous référant à la section 9.5.3 et aux critères du schéma 9.11, identifiez les avantages et les inconvénients du modèle de développement technologique utilisé par Merck.

9.5.4 Organiser l'innovation technologique

La localisation et le financement de l'innovation technologique

Dans beaucoup de grandes organisations, on s'interroge pour savoir qui au sein de la structure devrait être responsable de l'innovation technologique et qui devrait la financer[38]. Ce n'est qu'un des aspects du débat sur le partage des rôles entre le centre et les unités ou divisions, que nous avons examiné dans les sections 6.4 et 8.4. Les réponses apportées à ces questions peuvent cependant avoir un impact non négligeable sur le lien entre stratégie et technologie.

Le schéma 9.12 montre que différents arrangements peuvent être adoptés, selon le type d'innovation technologique envisagée. Les nouvelles technologies sont ainsi mieux évaluées et financées au niveau central, alors qu'il vaut mieux développer les innovations incrémentales de produit ou de procédé au niveau des unités. Entre ces deux extrêmes, la commercialisation de nouvelles technologies est généralement mieux pilotée localement mais mieux financée en central, car toutes les unités peuvent ainsi bénéficier des réussites. Réciproquement, les expérimentations sur de nouvelles technologies doivent être effectuées au niveau central mais financées par les divisions qui sont intéressées par leur potentiel commercial.

Les mêmes principes peuvent conduire à externaliser le développement de certaines technologies[39], lorsque l'expertise de l'organisation est inadaptée, que ce soit au niveau des divisions ou à celui du centre, mais que les innovations recherchées sont essentielles à la pérennité stratégique. De même, les phases de développement peuvent être gérées différemment : la génération d'idées nouvelles et la recherche par des équipes internes, mais le développement des prototypes et les tests marketing par des prestataires extérieurs[40].

Quelquefois, l'expertise technologique d'une organisation peut excéder ses besoins, ce qui peut pousser à scinder la R&D du reste de la structure afin de lui permettre de mener une activité de prestataire auprès de clients externes (conduite de projets de recherche, cession de licences ou de brevets, etc.).

Schéma 9.12 Le financement et la localisation de la R&D

		R&D localisée	
		Au siège	**Dans les divisions**
R&D financée par	**Le siège**	Évaluation de nouvelles technologies	Diffusion de nouvelles technologies
	Les divisions	Développement de nouvelles technologies	Innovations incrémentales de produits ou procédés

Source : adapté de J. Tidd, J. Bessant et K. Pavitt, *Managing Innovations: Integrating technological, marketing and organisational change*, 2e édition, Wiley, 2001.

Les processus comme leviers stratégiques

Dans le chapitre 8, nous avons insisté sur l'importance des processus organisationnels dans le déploiement de la stratégie. Le développement technologique est particulièrement influencé par ces processus, car il est essentiel que la capacité d'innovation de l'organisation puisse se traduire en création de valeur pour les clients. Étant donné que ces processus sont souvent difficiles à identifier et à gérer, ils constituent généralement des compétences fondamentales qui sous-tendent l'avantage concurrentiel. La plupart des processus suivants peuvent ainsi devenir des leviers stratégiques essentiels au travers de la technologie :

- La *capacité d'analyse de l'environnement concurrentiel* et de repérage des opportunités et des menaces. Cela comprend notamment la sélection des projets ou des développements les plus adaptés à l'activité. Cependant, ce processus est généralement difficile à mettre en œuvre. La recherche de l'adéquation entre l'organisation et l'innovation peut en effet pousser à ne sélectionner que des améliorations incrémentales et à repousser toute forme de rupture, ce qui peut compromettre le succès futur. Il convient par conséquent de favoriser de temps à autre des innovations radicales, ce qui peut se révéler particulièrement difficile à la fois en termes de compétences et de culture.
- Il convient d'allouer aux développements les *ressources* qui leur sont nécessaires, mais pas au-delà, de manière à assurer un bon niveau de retour sur investissement. Or, il n'est pas évident de déterminer *a priori* quel sera le niveau de ressources adapté à une innovation. Pour cela, on peut s'appuyer sur l'expérience et sur l'étalonnage (voir la section 3.6.3 dans le chapitre 3) et utiliser les méthodes les plus appropriées pour évaluer les investissements[41]. Cela inclut également la capacité à suivre les projets au fur et à mesure de leur réalisation en planifiant à l'avance des *sorties de phases*[42]. On peut ainsi évaluer l'évolution des développements technologiques et vérifier leur cohérence avec les modifications de l'environnement. Il convient par ailleurs de se réserver la possibilité d'accélérer ou d'interrompre les projets, de s'assurer que l'organisation est capable d'apprendre de ses succès comme de ses échecs et de disséminer les résultats et les meilleures pratiques.

Bien entendu, le succès ou l'échec de ces processus repose sur la maîtrise de toute une série d'activités : prévisions, tests de concept, filtrages d'options ou encore communication, négociation et motivation.

Implications pour les managers[43]

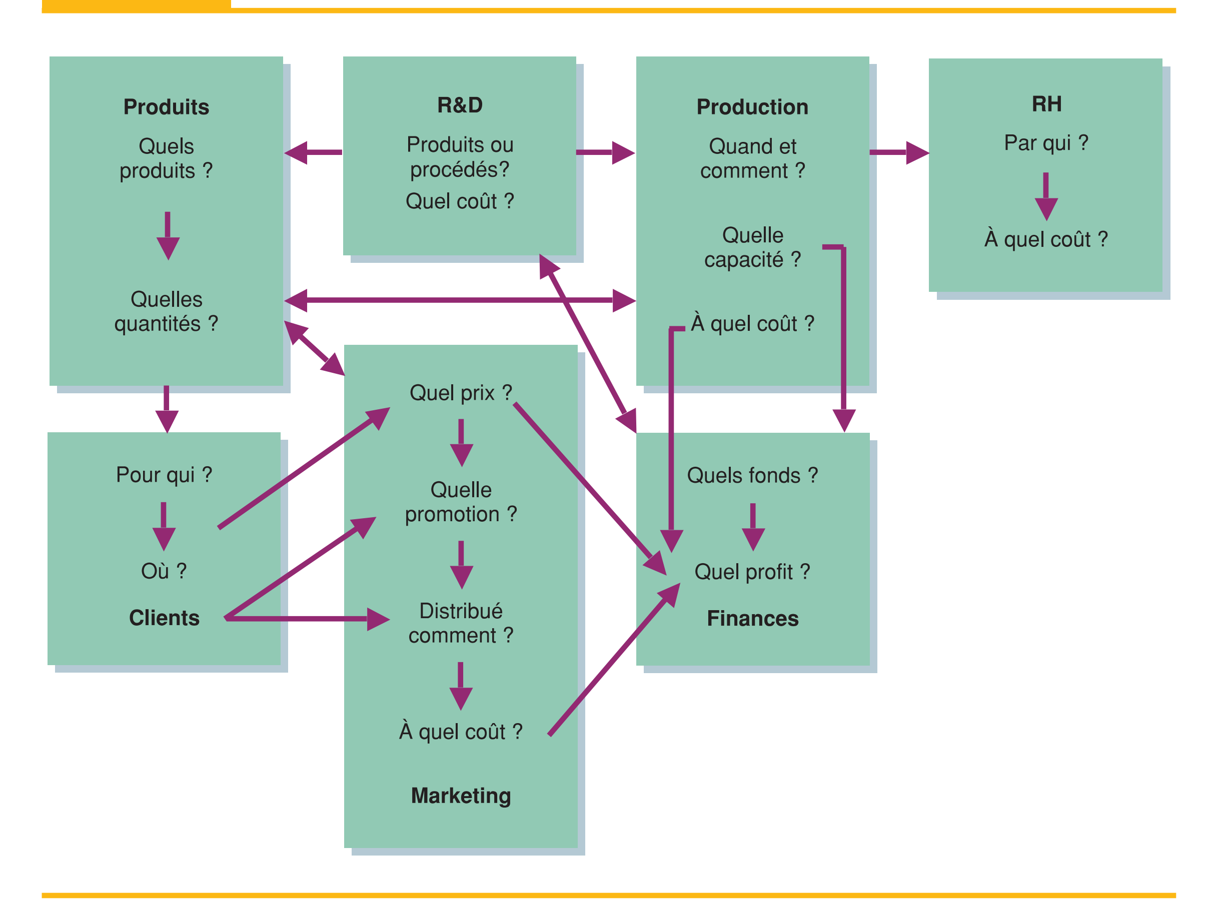
Dans les précédentes sections, nous avons souligné l'importance de la cohérence entre la stratégie et la technologie. Les organisations qui connaissent le succès sont celles dont les dirigeants s'engagent fortement en faveur de l'innovation tout en maintenant un sens aigu des affaires, fondé sur la compréhension des interactions entre stratégie et technologie.

Il est nécessaire de construire un climat favorable à l'innovation, où la communication est très développée, les structures et les processus facilitent le développement individuel et collectif, et la culture distingue les innovateurs capables d'utiliser la technologie comme levier stratégique.

9.6 L'intégration des ressources

Dans les sections ci-dessus, nous avons montré comment les ressources et compétences dans des domaines distincts doivent sous-tendre les stratégies actuelles mais également servir de base à l'élaboration de stratégies nouvelles. Cependant, un troisième aspect n'a émergé que partiellement de ces présentations. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 3, la plupart des stratégies nécessitent non seulement des compétences dans des domaines distincts, mais également la capacité à les intégrer à l'intérieur de l'organisation ou au long de la filière. Le schéma 9.13 présente quelques-unes des ressources et des fonctions qui doivent être combinées par une organisation qui souhaite mettre de nouveaux produits sur le marché plus rapidement que ses concurrents. Cette intégration peut être particulièrement complexe et donc constituer le socle d'un avantage concurrentiel. La capacité à lancer de nouveaux produits nécessite l'intégration et la coordination d'activités distinctes comme la R&D, la production, etc., qui à leur tour impliquent une combinaison complexe de ressources. Il n'est pas suffisant de

Schéma 9.13 L'intégration des ressources dans le lancement d'un nouveau produit



simplement posséder ces ressources pour se révéler compétent. C'est la capacité à les lier efficacement et rapidement qui détermine le succès ou l'échec de la stratégie et peut donc devenir une source de réel avantage concurrentiel.

Le message de conclusion de ce chapitre est donc le même que celui de chacun des domaines de ressources. Les systèmes d'information contribuent à la performance de nombreuses organisations, notamment grâce à l'intégration des ressources permise par les progiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP, présentés dans la section 8.3.2, voir notamment l'illustration 8.3). Cependant, il ne suffit pas d'utiliser des systèmes de ce type pour garantir l'intégration et la gestion des ressources. Nous avons souligné dans les sections précédentes que même si ces systèmes et ces procédures peuvent avoir une importance vitale dans chacun des domaines de ressources, ils peuvent également entraver le changement stratégique. L'intégration des ressources résulte avant tout des comportements quotidiens des individus et des routines de l'organisation. Comme nous l'avons déjà expliqué, les connaissances encastrées dans les habitudes sont particulièrement difficiles à imiter et peuvent donc constituer un avantage potentiel. Cependant, il peut aussi devenir le talon d'Achille de l'organisation si les managers ne parviennent pas à faire évoluer les comportements pour répondre aux changements de l'environnement.

Débat — Les ressources ou la révolution ?

Dans quelle mesure une organisation peut-elle s'éloigner de ses ressources pour déterminer sa stratégie ?

Ce chapitre a souligné l'importance des différents domaines de ressources qui peuvent soutenir le déploiement stratégique. Pour Gary Hamel, président du cabinet de conseil Strategos, se reposer sur ses ressources peut rapidement déboucher sur un manque d'audace. De la même manière que Dorothy Leonard-Barton signale le risque de « points de blocage » (voir le chapitre 3), Gary Hamel estime que les ressources et les marchés existants peuvent enfermer l'organisation dans un conservatisme létal. Le fait d'être déjà présent sur un marché apporte de moins en moins d'avantage. Gary Hamel défend au contraire la notion de « révolutions » stratégiques, permettant de créer de nouvelles offres et de nouveaux marchés[1,2]. Selon lui, nous serions entrés dans une ère où nous ne devons être limités que par notre imagination.

Dans un monde de changements technologiques rapides, de marchés changeants et de concurrence globale, la survie exige constamment des innovations révolutionnaires. Ces innovations résultent rarement des processus stratégiques classiques reposant sur l'adéquation entre les ressources et les marchés. Comme dans ses travaux précédents avec C.K. Prahalad, Gary Hamel met l'accent sur les stratégies construites plus que sur les stratégies déduites, sur les révolutionnaires plus que sur les planificateurs.

Gary Hamel cite en exemple Pierre Omidyar, qui a fondé en 1995 ce qui est rapidement devenu le premier site Internet d'enchères au monde, eBay (voir le cas à la fin du chapitre 3). L'idée de départ de Omidyar n'était pas l'adéquation entre ses ressources et le marché, mais le souhait d'aider sa fiancée à vendre sa collection de distributeurs de bonbons Pez. Il a fondé son entreprise tout en conservant par ailleurs son emploi, alors qu'il n'avait aucune des ressources d'une société d'enchères traditionnelle. Il ne s'est pas adapté à un marché, il en a construit un nouveau. Les processus stratégiques orthodoxes n'auraient jamais permis à eBay d'exister.

Un autre des exemples cités par Gary Hamel rappelle cependant l'importance des ressources : Enron. Gary Hamel – dont le livre a été publié plus d'un an avant l'effondrement du courtier texan – encense Enron pour sa capacité révolutionnaire à créer et remodeler les marchés de courtage du gaz, de l'électricité ou de la bande passante. Cependant, c'est bien l'inadaptation des ressources de Enron qui a causé sa perte. En effet, paradoxalement, cette entreprise ne possédait pas les ressources qui lui auraient permis d'obtenir un avantage durable sur les marchés très concurrentiels qu'elle avait elle-même créés[3]. Ce manque a entraîné des pertes abyssales qui ont provoqué la plus grande faillite de l'histoire contemporaine. Dans cet exemple, le rôle des ressources était capital.

Gary Hamel identifie une vérité importante à propos des ressources existantes : elles sont aussi des contraintes. Cependant, dans le même temps, construire un socle de ressources solide semble vital pour la pérennité du succès. Pierre Omidyar a ainsi rapidement recruté Meg Whitman au poste de directeur général de eBay. À peine nommée, cette diplômée du MBA de Harvard s'est empressée d'investir dans la constitution des ressources managériales et organisationnelles nécessaires au succès de l'entreprise. Le concept de « capacités dynamiques » proposé par David Teece[4], c'est-à-dire l'aptitude à développer et à faire évoluer les compétences (voir le chapitre 3), permet peut-être de dresser un pont entre la contrainte des ressources existantes et les idées débridées mais souvent vaporeuses des révolutionnaires acclamés par Gary Hamel.

Sources :

1. G. Hamel, *La révolution en tête*, Village Mondial, 2000.
2. G. Hamel et C.K. Prahalad, *La conquête du futur*, Dunod, 1999.
3. S. Chatterjee, « Enron's incremental descent into bankruptcy: a strategic and organisational analysis », *Long Range Planning*, vol. 36, no. 2 (2003), pp. 133-149.
4. D.J. Teece, G. Pisano et A. Shuen, « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7 (1997), pp. 509-534.

Questions

Dans son ouvrage *La révolution en tête*, Gary Hamel remarque que la mode des bars à café a été créée par Starbucks, une petite entreprise fondée à Seattle en 1971, qui n'a ouvert son premier bar à café qu'en 1984 (voir l'illustration 4.5 dans le chapitre 4), et non par la puissante multinationale Nestlé, propriétaire de Nescafé, la première marque de café au monde.

1. Comparez les ressources de Nestlé et de Starbucks à la fin des années 1980 et au début des années 1990 (en utilisant leur site Internet et l'illustration 4.4). Pourquoi n'est-ce pas Nestlé qui a lancé la mode des bars à café ?
2. Quelles sont les implications de cet échec de Nestlé pour d'autres entreprises puissamment installées sur leur marché ?

Résumé

- Les individus situés aux niveaux opérationnels de l'organisation contrôlent des ressources, des activités et des processus essentiels au succès du déploiement stratégique. De plus, étant directement en interface avec l'environnement, ils sont généralement plus avertis de ses évolutions. Il est donc nécessaire de bien comprendre les liens entre le management des ressources et le succès stratégique. Ce lien n'est pas univoque. Si le management des ressources soutient effectivement le déploiement stratégique, la possession de ressources uniques et de compétences fondamentales constitue réciproquement un tremplin pour le développement de nouvelles stratégies.
- L'aspect *formel* du management des ressources – les systèmes et les procédures – est d'une importance vitale pour le déploiement stratégique. Il convient cependant de toujours s'assurer que ces systèmes contribuent à la création et à l'intégration des connaissances. Seule une partie des connaissances peut être formalisée dans les procédures et les logiciels. Or, l'avantage concurrentiel résulte le plus souvent des connaissances qui ne peuvent pas être codifiées, car ce sont les plus difficiles à imiter.
- Comprendre les relations entre la stratégie et les *ressources humaines* concerne aussi bien les systèmes formels que les routines comportementales. Il est également nécessaire d'organiser les ressources humaines, grâce aux structures et aux processus présentés dans le chapitre 8.
- L'information constitue également une ressource clé qui peut déterminer le succès ou l'échec des stratégies. Les progrès dans la capacité d'accès et de traitement de l'information peuvent construire ou anéantir les compétences fondamentales d'une organisation. Les technologies de l'information permettent par ailleurs le développement de nouveaux modèles économiques capables de provoquer la reconfiguration des filières traditionnelles. Ces évolutions constituent de sérieuses menaces pour certaines organisations mais aussi de formidables opportunités pour d'autres. Modifier la capacité de récolte et de traitement de l'information influe également sur les structures et les relations entre organisations.
- Les *ressources financières* sont déterminantes pour toutes les organisations. Il est donc important de s'assurer que les stratégies permettent de créer de la valeur pour les actionnaires ou les propriétaires. La plupart des développements stratégiques nécessitent des financements qui à leur tour génèrent des risques. De fait, le type de financement doit varier selon la stratégie. En dehors de celles des propriétaires, les attentes des autres parties prenantes ont également un impact sur la stratégie.
- La *technologie* constitue également une ressource clé, qui influe sur les forces concurrentielles de l'environnement et sur la capacité stratégique de l'organisation. La manière dont les technologies sont développées, exploitées, organisées et financées détermine en partie le succès ou l'échec stratégique.
- Il ne suffit pas de posséder des ressources dans des fonctions et activités distinctes. C'est l'*intégration des ressources* qui permet de soutenir les stratégies existantes et d'en développer de nouvelles.

Lectures recommandées

- Sur l'évaluation des ressources de l'organisation, voir V. Lerville-Anger, F. Fréry, A. Gazengel et A. Ollivier, *Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle*, Éditions d'Organisation, Paris, 2001.
- Sur la gestion des ressources humaines, voir L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, *Gestion des ressources humaines*, Dunod, 1997, et D. Torrington et L. Mullins, *Management and Organization Behaviour*, 6e édition, Prentice Hall, 2002.
- Sur le management de l'information, voir *L'art du management de l'information* (coll.), Village Mondial, Paris, 2000, et J. Ward et P. Griffiths, *Strategic Planning for Information Systems*, 2e édition, Wiley, 1996.
- Le lien entre la stratégie et les technologies de l'information est analysé par F. Jallat, *À la reconquête du client, stratégies de capture*, Village Mondial, 2001, par D. Chaffey, *e-Business and e-Commerce Management*, 2e édition, Prentice Hall, 2004, et par B. Gates, *Le travail à la vitesse de la pensée*, Robert Laffont, 1999.
- Sur les questions financières, voir Z. Bodie, R. Merton et C. Thibierge, *Finance*, Pearson Education, 2001. Sur le lien entre la finance et la stratégie, voir L. Batsch, *Finance et stratégie*, Economica, 1999, ainsi que T. Grundy, G. Johnson et K. Scholes, *Exploring Strategic Financial Management*, Prentice Hall, 1998, et K. Ward, *Corporate Financial Strategy*, Butterworth Heinemann, 1993.
- Sur les liens entre stratégie et technologie, voir J. Broustail et F. Fréry, *Le management stratégique de l'innovation*, Dalloz, 1993 ; P. Dussauge et B. Ramanantsoa, *Technologie et stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill, 1987, et J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovations: Integrating technological, marketing and organisational change*, 2e édition, Wiley, 2001.

Travaux pratiques • Signale des exercices d'un niveau plus avancé

1. Choisissez un développement stratégique pour une organisation qui vous est familière et identifiez les principaux changements nécessaires en termes de gestion des ressources humaines (vous pouvez vous aider du schéma 9.2).

2. • Rédigez un bref rapport à l'attention de votre directeur général sur la possibilité de supprimer le service de gestion des ressources humaines dans votre organisation et de confier ces tâches aux responsables opérationnels. Centrez votre argumentation sur l'impact en termes de performance stratégique.

   a) • Choisissez une organisation qui passe d'une stratégie de prix à une stratégie de différenciation vers le haut. Comment la gestion de l'information doit-elle évoluer pour soutenir cette réorientation ?

   b) Choisissez une organisation qui entreprend l'évolution inverse (de la différenciation vers le haut à la stratégie de prix) et menez la même analyse.

3. Trouvez des exemples de tous les nouveaux modèles économiques présentés dans le schéma 9.5. Selon vous, dans quelles industries chacun de ces modèles est-il le plus à même de se développer ? Pourquoi ?

4. En vous référant au schéma 9.7, expliquez comment des entreprises rentables peuvent détruire de la valeur actionnariale (donnez des exemples). Réciproquement, expliquez comment des entreprises non rentables peuvent créer de la valeur actionnariale (là encore donnez des exemples).

5. • Rédigez un bref rapport expliquant comment les sources de financement d'une organisation

doivent être liées à la nature de son industrie et aux types de stratégies qu'elle poursuit.

6. Décrivez de quelle manière de nouvelles technologies ou de nouvelles offres se sont diffusées dans une industrie qui vous est familière (vous pouvez vous aider de la section 9.5.2). Qui ont été les gagnants et les perdants ? Pourquoi ?

7. ● En vous référant au schéma 9.11, rédigez un bref rapport à l'attention de votre directeur général sur la manière dont votre organisation devrait acquérir des technologies. Justifiez vos recommandations.

8. En vous référant à l'exemple de lancement de nouveau produit présenté dans le schéma 9.13, expliquez de quelle manière il est possible d'assurer l'intégration des ressources entre les différentes fonctions d'une organisation. Veillez à identifier à la fois les techniques d'intégration formelles et informelles.

Exercices de synthèse

9. À partir d'exemples, discutez le bien-fondé de la déclaration suivante : « Les technologies sont considérées comme un outil au service des stratégies et des modèles économiques en place et non comme une manière de les révolutionner. » Vous pouvez vous référer à la chaîne de valeur (voir le chapitre 3) et à la culture (voir le chapitre 4).

10. Les connaissances d'une organisation sont dispersées au travers des différents types de ressources présentées dans ce chapitre. Comment une organisation peut-elle intégrer ces connaissances de manière à en tirer avantage ? Vous pouvez vous référer aux chapitres 3 et 4 pour argumenter votre réponse.

Références

1. Sur la gestion des ressources humaines, voir L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, *Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie*, Dunod, 2e édition, 2002 ; L. Mullins, *Management and Organization Behaviour*, 6e édition, Prentice Hall, 2002 ; T. Watson, *Organising and Managing Work*, Prentice Hall, 2002. Voir également J. Pfeffer et J. Veiga, « Putting people first for organisational success », *Academy of Management Executive*, vol. 13, no. 2 (1999), pp. 37-50, et B. Becker et M. Huselid, « Overviews: Strategic human resource management in five leading firms », *Human Resource Management*, vol. 38, no. 4 (1999), pp. 287-301.
2. Voir L. Mullins (référence 1 ci-dessus), chapitres 19, 20 et 21 ; T. Watson (référence 1 ci-dessus), chapitres 6 et 11.
3. Voir L. Mullins (référence 1 ci-dessus), chapitres 4, 13 et 14 ; T. Watson (référence 1 ci-dessus), chapitres 4, 8 et 10.
4. Voir C. Bartlett et S. Ghoshal, « Building competitive advantage through people », *Sloan Management Review*, vol. 43, no. 2 (2002), pp. 34-41.
5. Le travail fondateur sur cette question d'équilibre au sein des équipes est celui de R. Belbin, *Management Teams: Why they succeed or fail*, Heinemann, 1981.
6. Voir C. Collins et K. Clark, « Strategic human resource practices, top management team social networks and firm performance: the role of human resource practices in creating organsiational competitive advantage », *Academy of Management Journal*, vol. 46, no. 6 (2003), pp. 740-751.
7. Voir L. Mullins (référence 1 ci-dessus), chapitres 6, 15 et 16 ; T. Watson (référence 1 ci-dessus), chapitre 7.
8. J. Storey, *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell, 1992, utilise cette typologie pour classer les rôles de la fonction RH. D. Ulrich, *Human Resource Champion*, Harvard Business School Press, 1997, propose une typologie légèrement différente fondée sur deux dimensions : le changement ou le renforcement d'une part et les individus ou les processus d'autre part.
9. Les réductions d'effectifs peuvent créer des problèmes de ce type. Voir par exemple R. Thomas et D. Dunkerley, « Careering downwards? Middle managers' experience in the downsized organisation », *British Journal of Management*, vol. 10 (1999), pp. 157-169.

10. J. Balogun et V. Hope Hailey (avec G. Johnson et K. Scholes), *Exploring Strategic Change*, Prentice Hall, 1999, p. 218.
11. Voir l'ouvrage collectif *L'art du management de l'information*, Village Mondial, 2000, ainsi que J. Ward et P. Griffiths, *Strategic Planning for Information Systems*, 3e édition, Wiley, 2002. Voir également P. Timmers, *Electronic Commerce*, Willey, 2000, ainsi que D. Chaffrey, *e-Business and e-Commerce Management*, 2e édition, Prentice Hall, 2004. Le lecteur peut également consulter C.K. Prahalad et M. Krishnan, « The dynamic synchronisation of strategy and information technology », *Sloan Management Review*, vol. 43, no. 4 (2002), pp. 24-31 ; B. Gates, *Le travail à la vitesse de la pensée*, Robert Laffont, 1999 ; M. Porter, « Strategy and the Internet », *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 2 (2001), pp. 63-78 ; J. Brown et J. Hagel, « Does IT matter? », *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 7 (2003), pp. 109-112 ; G. Carr, « IT doesn't matter », *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 5 (2003), pp. 41-50.
12. Voir C.K. Prahalad et M. Krishnan (référence 11 ci-dessus).
13. Sur l'intérêt du *data mining*, voir par exemple B. Gates, *Le travail à la vitesse de la pensée*, Robert Laffont, 1999 ; M. Jambu, *Introduction au data mining*, Eyrolles, 1998 ; C. Carmen et B. Lewis, « A basic primer on data mining », *Information Systems Management*, vol. 19, no. 4 (2002), pp. 56-60 ; J. Hall et P. Owen, « Mining the store », *Journal of Business Strategy*, vol. 22, no. 2 (2001), pp. 24-27.
14. La nécessité de combiner les différentes interfaces avec les clients (commerciaux, sites Internet, centres d'appel) est examinée dans *Customer Essentials*, CBR Special Report, 1999, pp. 7-20.
15. Sur les systèmes experts, voir F. Fréry, *Systèmes experts et stratégies de pouvoir*, Cahier Recherche ESCP, n°89/99, 1989, et A. Hatchuel et B. Weil, *L'expert et le système*, Economica, 1992.
16. Voir B. Maître, G. Aladjidi et A. Ollivier, *Les business models de la nouvelle économie*, Dunod, 2000, et P. Timmers (référence 11 ci-dessus), chapitre 3. Sur la notion de modèles économiques appliqués au cas de l'assurance, voir D. Cordier et F. Fréry, *Les 7 familles de l'assurance*, Vuibert, 2003.
17. Sur l'entreprise agile, voir S. Goldman, R. Nagel et K. Preiss, *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, 1995 et O. Badot, *Théorie de l'entreprise agile*, L'Harmattan, 1997.
18. Voir K. Kraemer, J. Dedrick et S. Yamashiro, « Refining and extending the business model with information technology: Dell Computer Corporation », *Information Society*, vol. 16, no. 1 (2000), pp. 5-26.
19. Voir J. Rifkin et J. Kurtzman, « Is your e-business plan radical enough? », *Sloan Management Review*, vol. 43, no. 3 (2002), pp. 91-95.
20. Sur la finance en général, voir Z. Bodie, R. Merton et C. Thibierge, *Finance*, Pearson Education, 2001, ainsi que J. Samuels et F. Wilkes, Fin*ancial Management and Decision Making*, Thomson, 1998 ou M. Glautier et B. Underdown, *Accounting Theory and Practice*, 7e édition, Pearson Education, 2000.
21. L'ouvrage fondateur sur la création de valeur actionnariale est celui de A. Rappaport, *Creating Shareholder Value*, 2e édition, Free Press, 1998. Voir également O. Jokung, J.-L. Arrègle et W. Ulaga, *Introduction au management de la valeur*, Dunod, 2001, ainsi que T. Grundy, G. Johnson et K. Scholes, *Exploring Strategic Financial Management*, Prentice Hall, 1998, chapitre 2.
22. Voir J. Martin et W. Petty, « Value based management », *Baylor Business Review*, vol. 19, no. 1 (2001), pp. 2-3.
23. Pour les lecteurs qui souhaitent approfondir cette section, voir L. Batsch, *Finance et stratégie*, Economica, 1999 ; K. Ward, *Corporate Financial Strategy*, Butterworth Heinemann, 1993 et T. Grundy et K. Ward (eds), *Developing Financial Strategies: A comprehensive model in strategic business finance*, Kogan Page, 1996.
24. De très nombreuses recherches ont été consacrées au financement des entreprises en démarrage, notamment des start-up. Voir par exemple D. Champion, « A stealthier way to raise money », *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 5 (2000), pp. 18-19 ; Q. Mills, « Who's to blame for the bubble? », *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 5 (2001), pp. 22-23 ; H. van Hauken, « Financing small technology-based companies: the relationship between familiarity with capital and ability to price and negotiate investment », *Journal of Small Business Management*, vol. 39, no. 3 (2001), pp. 240-258 ; M. van Osnabrugge et R. Robinson, « The influence of a venture capitalist's source of funds », *Venture Capital*, vol. 3, no. 1 (2001), pp. 25-39.
25. Voir A. Kennedy, *The End of Shareholder Value: Corporations at the crossroads*, Perseus Publishing, 2000 et H. Collingwood, « The earnings game », *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 6 (2001), pp. 65-72.
26. Voir J. Broustail et F. Fréry, *Le management stratégique de l'innovation*, Dalloz, 1993 ; P. Dussauge et B. Ramanantsoa, *Technologie et stratégie d'entre-*

prise, McGraw-Hill, 1987 et J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovations: Integrating technological, marketing and organisational change*, 2e édition, Wiley, 2001.

27. S. Collinson, « Developing and deploying knowledge for innovation: British and Japanese Corporations compared », *Journal of Innovation Management*, vol. 5, no. 1 (2001), pp. 73-103. Cet article montre comment des facteurs tels que la culture, le pouvoir et la motivation peuvent avoir une influence majeure sur l'innovation.
28. K. Pavitt, « What we know about the strategic management of technology », *California Management Review*, vol. 32 (1990), pp. 17-26.
29. Pour une comparaison des politiques de R&D, voir E. Roberts, « Benchmarking global strategic management of technology », *Research Technology Management*, vol. 44, no. 2 (2001), pp. 25-36.
30. De nombreux écrits sont consacrés à la diffusion de la technologie et à l'adoption de nouveaux produits. Voir notamment E. Rogers, *Diffusion of Innovations*, Free Press, 1995 ; C. Kim et R. Mauborgne, « Knowing a winning business idea when you see one », *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 5 (2000), pp. 129-138, et J. Cummings et J. Doh, « Identifying who matters: mapping key players in multiple environments », *California Management Review*, vol. 42, no. 2 (2000), pp. 83-104.
31. Voir F. Fréry, « Le management des ruptures technologiques », *Les Echos*, no. 18372 (28 mars 2001), p. 4-5.
32. Voir J. Cummings et J. Doh (référence 30 ci-dessus).
33. Voir M. Gladwell, *The Tipping Point*, Abacus, 2000.
34. W. Boulding et M. Christen « First mover disadvantage », *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 9 (2001), pp. 20-21.
35. Voir J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt (référence 26 ci-dessus), p. 222, et J. Tidd et M. Trewhella, « Organisational and technological antecedents for knowledge acquisition », *R&D Management*, vol. 27, no. 4 (1997), pp. 359-375.
36. Voir par exemple G. Slowinsky, S. Stanton, J. Tao, W. Miller et D. McConnell, « Acquiring external technology », *Research Technology Management*, vol. 43, no. 5 (2002), pp. 29-35.
37. E. Roberts et W. Lui, « Ally or Acquire? How technology leaders decide », *Sloan Management Review*, vol. 43, no. 1 (2001), pp. 26-34.
38. R. Buderi, « Funding central research », *Research Technology Management*, vol. 43, no. 4 (2000), pp. 18-25, présente une série d'exemples, dont Siemens, NEC, HP et IBM.
39. Voir C. Kimzey et S. Kurokawa, « Technology outsourcing in the US and Japan », *Research Technology Management*, vol. 45, no. 4 (2002), pp. 36-42.
40. E. Kessler et P. Bierly, « Internal vs. external learning in product development », *R&D Management*, vol. 30, no. 3 (2000), pp. 213-223.
41. A. Loyd, « Technology, innovation and competitive advantage: making a business process perspective part of investment appraisal », *International Journal of Innovation Management*, vol. 5, no. 3 (2001), pp. 351-376.
42. Les processus de sortie de phase sont discutés par R. Thomas, *Product Development: Managing and forecasting for strategic success*, Wiley, 1993 ; R. Cooper, S. Edgett, J. Kleinschmidt et J. Elko, « Optimising the stage-phase process: what best practice companies do », *Research Technology Management*, vol. 45, no. 5 (2002), pp. 25-26 et vol. 45, no. 6 (2002), pp. 43-49.
43. Voir J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt (référence 26 ci-dessus), p. 306.

Étude de cas

Benetton ou le maillage des ressources

En juillet 2001, le groupe Benetton annonça qu'il avait pris – en partenariat avec Pirelli – le contrôle de Olivetti et de Telecom Italia, dont Gilberto Benetton fut immédiatement nommé vice-président. Cette prise de participation massive n'était pas la première pour Benetton, qui était déjà propriétaire d'Autostrade, le premier réseau d'autoroutes italien, ainsi que du groupe de restauration rapide Autogrill, présent dans toute l'Europe et aux États-Unis. Edizione Holding, le holding familial des Benetton, était également présent dans Grandi Stazioni (la société qui regroupait les treize plus grandes gares italiennes), dans l'aéroport de Turin et dans les sociétés municipales de services collectifs de Trieste et de Parme. Au début des années 2000, la famille Benetton était devenue une des plus puissantes du capitalisme italien. Le chemin parcouru en moins de quarante ans était stupéfiant.



Un succès exemplaire

La famille Benetton était originaire de la région traditionnellement pauvre et agricole de Trévise, ville de 90 000 habitants située à cinquante kilomètres au nord de Venise. En 1945, après le décès précoce de leur père, un petit entrepreneur malchanceux, Luciano et Giuliana Benetton quittèrent l'école pour aider leur mère, brodeuse, à nourrir ses quatre enfants. Dès quatorze ans, Luciano devint vendeur dans une boutique de confection de Trévise, pendant que sa sœur était ouvrière dans une manufacture textile. En 1955, une machine à tricoter difficilement acquise – la légende veut que Luciano ait été obligé de vendre son accordéon et la bicyclette de son frère pour rassembler les 300 000 lires nécessaires – permit à Giuliana de produire à plein temps, avec l'aide des deux cadets Gilberto et Carlo, 5 modèles de pulls déclinés en 36 couleurs sous la marque « Très jolie ». Luciano, âgé de vingt ans, les vendait après son travail, y compris à son employeur. En 1956, les Benetton achetèrent une deuxième machine, installèrent un atelier près de la maison familiale et embauchèrent quelques jeunes des environs. Peu après, à la suite d'un voyage en Écosse, Luciano adapta une technique de battage de la laine brute permettant d'obtenir une douceur proche de celle du cachemire et s'équipa de nouveaux métiers circulaires. En 1964, un ami de la famille ouvrit la première boutique consacrée exclusivement à Très Jolie.

En 1965, la reprise d'une manufacture de laine de Ponzano Veneto, petite ville située à quelques kilomètres de Trévise, marqua le début de l'activité industrielle de Benetton. En 1968, trois boutiques indépendantes furent ouvertes en Italie et en 1969 la première boutique étrangère fut implantée à Paris. Le concept d'ensemble – style des vêtements, organisation de la production et de la distribution – était alors en place. En 1972,

une gamme de vêtements en jeans fut créée, avec l'ouverture d'une deuxième usine à Resano, puis en 1975 une collection de tricots de coton fut lancée, avec la mise en service de l'usine de Cusignana. En 1976 il existait 600 boutiques en Italie (80 % des exportations se faisaient alors vers la France) et entre 1980 et 1995, on compta la moyenne étonnante d'une ouverture de magasin Benetton *par jour* dans le monde. De 1982 à 1997, le chiffre d'affaires fut multiplié par 7,6 et le bénéfice par 13,9.

À la fin des années 1990, l'activité textile de Benetton, qui avait pris son slogan commercial « United Colors of Benetton » pour marque principale, était présente dans 110 pays, employait 6 000 personnes, dont 3 000 en Italie – mais en faisait travailler directement plus de 70 000 –, comportait treize usines, vendait à 50 millions de clients 83 millions d'articles répartis en 7 500 modèles dans ses 7 000 points de vente, réalisait 70 % de son chiffre d'affaires à l'exportation (c'était la première enseigne étrangère aux États-Unis, avec une croissance annuelle de 15 à 20 %) et était cotée à Milan, Londres, Francfort et New York.

Le groupe comprenait trois marques principales : United Colors of Benetton (ciblé sur les 15-25 ans), 012 (enfants) et Sisley (plus de 25 ans). Il avait cédé de nombreux accords de licences pour des cosmétiques, des montres, des lunettes, du linge de maison, des sous-vêtements, des chaussures, de la papeterie, des articles de puériculture, des couches culotte, des préservatifs et même une série limitée de Renault Twingo.

Grâce aux considérables profits générés par son activité textile, Benetton s'était diversifié dans le sport, avec le rachat des chaussures de ski Nordica, des raquettes Prince et Ektelon, des clubs de golf Langert et des balles Nitro, des skis et des VTT Kästle, des chaussures de montagne Asolo, des snowboards Killer Loop et des patins à roulettes Rollerblade, mais aussi de quelques clubs de sport, dont les équipes de basket, de rugby et de volley-ball de Trévise, l'écurie de moto Benetton-Honda, et l'écurie de Formule 1 championne du monde en 1994 et 1995.

Enfin, Benetton était propriétaire – hobby de Luciano, élu sénateur de la République Italienne de 92 à 94 – de 900 000 hectares en Patagonie, à 1 800 kilomètres au sud-ouest de Buenos Aires, où paissent 280 000 moutons mérinos, ainsi que d'une plantation de coton au Texas, par l'intermédiaire de sa filiale Edizione Property. Benetton était d'ailleurs le premier acheteur mondial de laine, avec une consommation quotidienne de plus de 70 tonnes de fil.

Au début des années 2000, si l'activité textile ne représentait plus que 2,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur un total de 7 milliards (avant intégration de Olivetti et de Telecom Italia), elle était encore le cœur historique et affectif de l'entreprise, car c'était elle qui avait fait de la fortune personnelle des Benetton une des premières d'Italie.

La chaîne d'approvisionnement

Le succès de Benetton, dont la vocation était d'être « une entreprise industrielle de mode », reposait sur un système de création, fabrication et distribution qui en faisait l'une des plus vastes entreprises virtuelles internationales. L'ensemble de la chaîne de valeur était touché par l'externalisation. L'organisation de la production permettait à l'entreprise de conserver la réactivité indispensable aux entreprises soumises aux phénomènes de mode, tout en atteignant une efficience comparable à celle d'une grande industrie.

À l'origine, le développement de l'entreprise fut permis par une innovation technologique radicale mise au point par Luciano et un teinturier de Trévise en 1963 : la teinture en plongée. Les pulls Benetton étaient tricotés avec de la laine de couleur naturelle (écrue), stockés, puis teints au dernier moment, par plongée dans un bain de colorant, selon les goûts et la mode qui prévalaient lors de leur mise sur le marché. Ce procédé était légèrement plus coûteux que le tricotage

Étude de cas

traditionnel avec de la laine de couleur, mais il permettait de fabriquer et stocker des produits indifférenciés qui n'étaient parachevés qu'à quelques semaines de leur vente. De fait, le style Benetton ne reposait pas sur la forme des vêtements, très classique et souvent reconduite d'une année sur l'autre, mais bien sur les couleurs vives et unies, d'où le jeu de mot sur « United Colors of Benetton », qui signalait tout à la fois la philosophie multiraciale et la spécificité du produit.

Outre une équipe – supervisée par Giuliana Benetton – d'une vingtaine de stylistes, qui n'étaient embauchés que pour quatre ou cinq saisons afin d'assurer le renouvellement des idées, les 4 000 nouveaux modèles annuels étaient conçus par un vivier international de 200 créateurs indépendants. Ces concepteurs free-lance étaient utilisés au travers d'un système d'appel d'offre, ce qui permettait de ne rémunérer que ceux dont les propositions étaient retenues et ainsi d'avoir une créativité maximale pour un coût modique. Chaque modèle intéressant était réalisé à la main en quelques heures par une équipe de quatre couturières et immédiatement essayé sur un mannequin. C'est Giuliana Benetton qui décidait alors de sa mise en production. Les modèles retenus étaient alors introduits dans des programmes de conception assistée par ordinateur (CAO) qui permettaient d'automatiser leur fabrication. Les usines proches du siège de Ponzano Veneto lui étaient reliées par un réseau de fibres optiques et équipées de machines à découpe au laser qui pouvaient produire 15 000 pièces en 8 heures, avec seulement 15 % de perte de tissu. Un nouveau modèle pouvait ainsi être réalisé en une demi-journée. Certains concepteurs travaillaient même directement sur écran.

Le procédé de teinture en plongée avait permis très tôt de sous-traiter les phases de production standardisées (tricotage, assemblage, finissage), Benetton se réservant en interne les seules étapes réellement stratégiques, à savoir la teinture (qui nécessitait un investissement hors de portée des sous-traitants) et le contrôle qualité. Ce phénomène fut encore facilité par l'introduction de la CAO, qui limitait fortement les risques d'incohérence entre les spécifications du donneur d'ordres et les produits obtenus. Au total, la production de Benetton était externalisée à 80 %, avec des taux de 0 à 100 % suivant les étapes de fabrication.

Benetton travaillait avec près de 450 sous-traitants, dont 200 pour les seuls pulls. Quatre-vingt-cinq pour cent d'entre eux étaient localisés dans les environs de Trévise. Ils détenaient 80 % de la capacité de production totale et produisaient même directement 60 % des modèles. Il s'agissait le plus souvent d'entreprises artisanales qui profitaient de la législation italienne très favorable à leur égard, tant en termes de charges sociales que de fiscalité. Leur taille médiane était située entre 20 et 40 employés, mais on trouvait également des entreprises de plus de 100 personnes (qui souvent externalisaient à leur tour vers des unités plus petites). Ces sous-traitants employaient au total 25 000 personnes, alors que Benetton, avec un millier de salariés en production, ne pouvait pas fabriquer plus de 2 ou 3 % de ses produits dans ses seules usines (ses coûts salariaux ne représentaient que 6,5 % de ses coûts totaux, pour 25 % en moyenne dans l'industrie textile italienne).

Benetton transmettait à ses sous-traitants les matières premières et toutes les instructions nécessaires (le plus souvent sous forme de fichiers) et récupérait leur production grâce à ses propres camions et ceux du plus gros transporteur italien, Avandero, avec lequel existait un partenariat depuis 1988. Chaque année, moins de un sous-traitant sur dix était exclu du réseau pour défaut de qualité. Benetton pratiquait trois contrôles qualité successifs : un premier contrôle d'échantillon lors de l'arrivée du camion, un deuxième contrôle lors du stockage et un troisième avant expédition. Au total, 1 % des produits était refusé. Par ailleurs, il existait un système d'intervention pour les ateliers qui n'atteignaient pas les normes exigées.

Quatre-vingt-dix pour cent des sous-traitants travaillaient exclusivement pour Benetton. La pleine disponibilité de leur capacité de production était d'ailleurs un critère sous-entendu de sélection, même s'ils étaient théoriquement libres de tout engagement d'exclusivité. En tant qu'entrepreneurs indépendants, ils acceptaient sans difficulté d'effectuer des heures supplémentaires, ce qui permettait d'optimiser la flexibilité des treize usines du groupe. Les cadres des usines connaissaient personnellement les sous-traitants et leur donnaient quotidiennement des conseils et des informations, plus volontiers en dialecte local qu'en italien. Benetton avait même déjà revendu deux de ses ateliers d'apprêtage à leurs responsables d'alors, qui étaient devenus de nouveaux sous-traitants. Réciproquement, afin d'améliorer la technologie de certains sous-traitants, Benetton n'avait pas hésité, à partir du début des années 1990, à prendre des participations dans leur capital. Le groupe détenait ainsi de 40 à 60 % du capital d'un tiers de ses sous-traitants. Les liens effectifs allaient cependant bien au-delà de ce chiffre, puisque depuis les origines, la plupart des cadres de Benetton étaient personnellement copropriétaires, présidents ou directeurs d'une ou de plusieurs entreprises sous-traitantes. En effet, lorsqu'il lui avait fallu recruter son personnel de production, Benetton avait tout naturellement fait appel à ses fournisseurs, dont les dirigeants étaient ainsi devenus ses cadres. Ces liens personnels entre Benetton et ses principaux sous-traitants avaient permis d'établir une solide confiance réciproque.

La majeure partie de la production européenne transitait par un entrepôt de 20 000 mètres carrés entièrement automatisé, situé dans les environs de Ponzano Veneto, qui traitait près de 30 000 colis par jour. Les caisses contenant les produits finis étaient étiquetées à leur arrivée en fonction de leur destination. Celles qui provenaient de l'usine voisine étaient même convoyées au moyen d'un tapis roulant souterrain. Une fois parvenus à l'entrepôt, les colis étaient détectés par un lecteur laser de code barre et un système semblable à celui du tri des bagages dans un aéroport les aiguillait automatiquement vers les zones réservées à chaque client au sein d'un hangar géant (des rayonnages de 15 mètres de haut sur une surface au sol de 7 000 mètres carrés) où ils attendaient que la totalité de la commande soit rassemblée. Ensuite, un robot les acheminait vers les camions et les wagons (les rails de chemin de fer pénétraient directement dans le hangar). Ce système, supervisé par seulement 20 opérateurs, avait permis de réduire le coût du transport de 20 % et de gagner 5 jours sur l'acheminement des commandes.

La chaîne de distribution

Les 7 000 boutiques qui distribuaient les produits Benetton étaient toutes rigoureusement standardisées, ce qui permettait de limiter les frais de chaque nouvelle implantation. Il existait 12 modèles d'agencement autorisés, reproduits au sous-sol du siège de Ponzano Veneto, dans une rue artificielle. Tous les meubles utilisés devaient être achetés au même fournisseur de Trévise. Pourtant, ces boutiques n'appartenaient pas à Benetton, mais à des commerçants indépendants, liés à l'entreprise par un simple contrat verbal et une poignée de main rituelle (car Luciano exécrait la bureaucratie). À la différence d'une franchise classique, Benetton ne percevait ni loyer ni redevance sur l'activité de ses distributeurs, mais se rémunérait en leur vendant les produits avec une marge qualifiée de « raisonnable ».

Benetton cédait aux distributeurs qu'il sélectionnait – de préférence des entrepreneurs sans expérience dans la confection – l'usage de la marque et de l'enseigne (mais sans garantie d'exclusivité dans sa zone de chalandise ; on comptait ainsi plusieurs boutiques Benetton dans certaines rues de Milan), leur proposait une gamme de services financiers (prêts, assurance, etc.), veillait à l'originalité et à la qualité de l'assortiment et leur assurait la publicité, à laquelle le groupe consa-

Étude de cas

crait plus de 4 % de son chiffre d'affaires annuel, avec une présence régulière dans 300 magazines et sur 70 000 panneaux d'affichage, ainsi que la distribution de 40 000 posters et de 5 millions de catalogues aux détaillants.

De 1982 à 2000, la publicité Benetton, identique dans le monde entier, fut conçue et réalisée par le photographe Oliviero Toscani. Fondée au départ sur la fraternité et l'antiracisme, avec des photos d'adolescents de tous les pays, elle connut à partir de 1991 une dérive particulièrement provocatrice (un prêtre embrassant une nonne, un nouveau-né avec son cordon ombilical, un mercenaire sud-africain brandissant un fémur humain, un homme mourant du sida, des parties de corps humain tatouées « H.I.V. Positive » avec l'encre violette utilisée dans les abattoirs par les services sanitaires, le vêtement ensanglanté d'un soldat bosniaque abattu, etc.). Des associations de protestation – voire de boycott – furent créées. L'Association française de lutte contre le sida intenta un procès contre l'entreprise et certains propriétaires de boutiques inquiets de l'impact négatif sur les ventes (150 d'entre eux en Allemagne, 30 en France), allèrent jusqu'à refuser de payer des marchandises livrées par Benetton pour compenser un manque à gagner. Pourtant, aucune baisse n'ayant été constatée sur l'évolution globale du chiffre d'affaires, la justice condamna ces détaillants mauvais payeurs.

Quoi qu'il en soit, la notoriété internationale de Benetton était parfaitement établie, pour une mise de fonds relativement limitée : le scandale permettait d'utiliser les médias comme caisse de résonance, assurant un considérable effet de levier sur les investissements publicitaires. L'aspect négatif était bien entendu le risque d'associer Benetton avec une image trop scabreuse. Afin d'éviter ce danger, les affiches choquantes n'étaient jamais utilisées dans les magasins. Oliviero Toscani provoqua pourtant une fois de trop avec la campagne printemps été 2000, « Nous, dans les couloirs de la mort », présentant des prisonniers américains condamnés à la peine capitale. La réaction de l'opinion fut si violente aux États-Unis – notamment de la part des parents des victimes de ces condamnés – que Benetton y perdit son partenariat avec le distributeur Sears. Présent dans toutes les villes moyennes américaines, Sears avait souhaité rajeunir son positionnement en proposant des produits Benetton dans ses rayons. Le choc entre l'image tranquille et un peu désuète de Sears et le scandale de la campagne orchestrée par Toscani mit fin au projet. Benetton fut donc contraint de réorganiser sa distribution aux États-Unis.

En contrepartie de cette promotion tapageuse mais le plus souvent efficace, les propriétaires de boutiques s'engageaient à distribuer exclusivement des produits Benetton, en respectant scrupuleusement ses instructions de réassort informatisé et de merchandising (qui portaient même sur le type d'éclairage et la musique d'ambiance). Ils devaient également atteindre un certain seuil de chiffre d'affaires et s'aligner sur les standards de prix. De toute façon, sauf dans les pays où la législation l'interdisait, les articles arrivaient dans les boutiques déjà étiquetés. De plus, grâce aux caisses enregistreuses informatisées qui équipaient les magasins, le montant de chaque transaction était automatiquement transmis à Ponzano Veneto.

Outre ces communications informatiques, le lien entre le siège et le réseau de boutiques était assuré par 84 agents indépendants, présents dans 28 pays, qui sélectionnaient et formaient les distributeurs, et choisissaient l'emplacement des points de vente. Ces agents – encouragés à posséder eux-mêmes quelques boutiques – n'étaient pas des employés de Benetton. Payés à la commission (5 % du montant des achats des boutiques qu'ils supervisaient), ils gagnaient dans certains cas près de 1,5 millions d'euros par an. Très sévèrement sélectionnés par le siège, ils étaient le plus souvent des amis personnels de la famille Benetton ou à tout le moins originaires de la région de Trévise, ce qui n'était d'ailleurs pas sans poser quelques problèmes d'adaptation aux goûts locaux dans certains pays, notamment aux États-Unis. Par ailleurs, les agents se com-

portaient comme des observateurs de la mode. Ils étaient chargés de percevoir et de décrypter les évolutions de goût et d'attitude de la clientèle dans leur zone géographique, où ils devaient être introduits dans les milieux précurseurs et prescripteurs. Ils communiquaient ainsi en permanence les signes avant-coureurs de la mode au siège de Ponzano Veneto, qui les confirmait par la réception quotidienne du détail des ventes de chaque boutique.

Chaque propriétaire de boutique était responsable de l'assortiment qu'il présentait à sa clientèle et choisissait les modèles 8 mois à l'avance, avec un volant d'incertitude en ce qui concernait les couleurs pour 20 à 30 % du total. Toutes les commandes étaient centralisées par les agents, informatisées, triées par matières, couleurs et dates de livraison, puis transmises au siège. Les produits étaient livrés directement aux boutiques, qui payaient Benetton en deux échéances (60 jours après le début de la saison et 90 jours ensuite), celui-ci se chargeant de reverser leur commission aux agents. Des modifications et réassorts étaient possibles, mais Benetton ne reprenait aucun article invendu. C'étaient les boutiques qui devaient stocker les marchandises, ce qui les obligeait à posséder une réserve de taille raisonnable. Cependant, comme les magasins étaient tous reliés par informatique, des échanges entre boutiques, *via* les agents, étaient possibles. Le système logistique était organisé de telle manière qu'il s'écoulait moins de 3 semaines entre une commande de réassort et sa livraison.

À la recherche d'un second souffle ?

Le système Benetton constituait certainement un modèle de structuration de la chaîne de valeur par externalisation maximale (sous-traitance de l'essentiel de la conception, de la production et de la distribution grâce à un concept marketing fort, des relations de confiance intimes et un réseau logistique perfectionné), que de nombreuses entreprises de confection avaient tenté d'imiter dans le monde entier, que ce soit Stefanel en Italie, Camaïeu en France, Mango en Espagne ou Giordano à Hongkong.

Pour autant, au début des années 2000, plusieurs signes inquiétants semblèrent marquer qu'une page était tournée dans l'histoire du groupe. Oliviero Toscani fut renvoyé après sa dernière provocation (la campagne contre la peine de mort), ce qui modifia profondément la politique de communication de la marque. Dans le même temps, le groupe espagnol Zara affichait un succès éclatant, alors que son organisation était exactement l'inverse de celle de Benetton : Zara possédait l'intégralité de sa chaîne de valeur, de la conception à la production et de la logistique aux magasins. Or, sa flexibilité (seulement deux semaines entre la conception d'un nouveau vêtement et sa diffusion dans les boutiques) était largement supérieure à celle de Benetton. De fait, Zara – qui n'avait jamais fait de publicité – apparaissait comme un « anti-Benetton ».

Luciano Benetton, désormais âgé de 70 ans, décida donc de revoir en profondeur le modèle économique qui avait fondé son succès. De nouveaux managers furent engagés et chargés de déployer un plan de relance, qui fut annoncé à la presse en décembre 2003.

Certaines activités furent cédées (notamment l'essentiel des articles de sport) et la communication revue. C'est cependant l'organisation de la chaîne de valeur qui connut les plus grands bouleversements. Alors que le nombre de magasins était ramené de 7 000 à 5 000, le groupe ouvrit, sur ses propres fonds, 180 mégastores de plus de 1 000 mètres carrés, comme celui du boulevard Haussmann à Paris (4 000 mètres carrés sur cinq niveaux). Benetton prévoyait ainsi d'implanter près de 500 magasins entre 2003 et 2007. Face à ces mégastores, les petites boutiques du concept d'origine (de 50 à 100 mètres carrés) semblaient condamnées à disparaître. La moitié des 600 boutiques françaises avaient ainsi fermé depuis 1990. Parallèlement, le recours

Étude de cas

aux petits sous-traitants de la région de Trévise laissait rapidement place à une délocalisation de la production en direction notamment de l'Europe de l'Est et de la Tunisie. Il était prévu qu'en 2007 l'Italie ne représenterait plus que 20 % des approvisionnements et que le groupe contrôlerait plus directement la production de ses sous-traitants. Enfin, la réactivité de l'offre devait être renforcée en réduisant de 20 % le temps de développement d'un vêtement, de manière à pouvoir présenter des nouveautés en rayons toutes les deux à trois semaines.

Certains observateurs soulignaient que ce plan, accompagné d'un total de 430 millions d'euros d'investissements pour la période 2004-2007, se contentait d'appliquer les méthodes de Zara ou de H&M, mais avec quelques années de retard.

On pouvait également se demander si le socle de ressources et de compétences qui avait jusque-là caractérisé Benetton (systèmes d'information, ressources humaines, structure financière, avance technologique) constituerait une contrainte ou un moteur à ce nouveau développement.

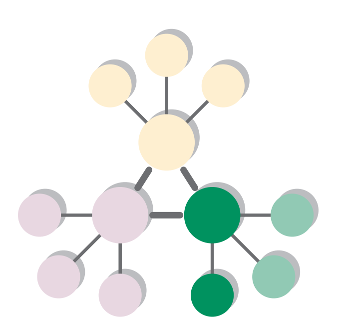
Source : F. Fréry, *Benetton ou l'entreprise virtuelle,* 2e édition, Vuibert, 2003.

Questions

1. En quoi les ressources humaines de Benetton ont-elles constitué un levier stratégique au cours de son développement ? Quelles en sont les limites ?
2. Que pensez-vous de la gestion de l'information au sein de l'activité textile de Benetton ? Peut-on dire qu'il s'agit d'une compétence fondamentale ?
3. Quelles sont les spécificités financières de l'activité textile de Benetton, notamment en termes de répartition des coûts fixes et des coûts variables ou en ce qui concerne les actifs immobilisés et les actifs circulants ? Comment expliquer que les diversifications de Benetton aient suivi une approche financière plus classique (prises de participations) ?
4. Quel a été le rôle de la technologie dans le développement de Benetton ? Comment expliquez-vous sa capacité d'innovation ? Quel rôle pourrait-elle jouer à l'avenir ?
5. Selon vous, qu'est-ce qui contribue le plus à l'intégration des ressources au sein de Benetton ? Le plan de relance annoncé en 2003 vous paraît-il cohérent avec cette combinaison de ressources ?




3



Chapitre 10

Gérer le changement stratégique

Objectifs

Après avoir lu ce chapitre, vous serez capable de :

- Comprendre les différents degrés de changement stratégique.
- Expliquer comment le contexte organisationnel peut influer sur le changement stratégique.
- Mener une analyse de champ de forces fondée sur un tissu culturel afin d'identifier les leviers de changement et les blocages.
- Décrire les principaux styles de conduite du changement.
- Expliquer comment différents leviers peuvent être utilisés pour influencer le changement stratégique, notamment les routines, les processus politiques, les symboles et les formes de communication.
- Comprendre les conséquences inattendues qui peuvent résulter des opérations de changement.

10.1 Introduction

Ce chapitre est consacré à la gestion des processus de changement stratégique. Les chapitres 8 et 9 ont déjà examiné l'importance des aspects structurels et le rôle des leviers de ressources. Cependant, concevoir une structure et des processus permettant de mettre en œuvre une nouvelle stratégie n'implique pas nécessairement qu'elle sera acceptée par les membres de l'organisation. La plupart des écrits consacrés au changement stratégique[1] partent de l'hypothèse que la volonté de maintenir les pratiques et les croyances établies débouche sur une plus ou moins forte *inertie* et une certaine *résistance au changement*. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1 (voir la section 1.5.1), cela conduit souvent à une *dérive stratégique*[2]. Cette tendance est soulignée dans les discussions sur le prisme de l'expérience qui figurent dans les commentaires des différentes parties de l'ouvrage, ainsi que dans le chapitre 11. L'idée générale est que la conduite du changement stratégique n'est jamais un exercice trivial.

Beaucoup d'écrits consacrés au management stratégique reposent également sur l'idée qu'il s'agit d'un processus hiérarchique : les dirigeants décident la stratégie,

planifient son déploiement et mettent en œuvre les changements requis. Même si les dirigeants ont spécifiquement pour rôle d'influencer l'orientation stratégique de l'organisation, il serait irréaliste de supposer qu'ils peuvent tout contrôler. Dans le chapitre 11 (voir la section 11.4), nous montrerons que les stratégies émergent bien souvent des niveaux opérationnels de l'organisation et qu'en dehors des dirigeants, nombreux sont les individus qui peuvent jouer un rôle déterminant dans la conduite du changement. C'est en tout cas le point de vue que nous allons adopter dans ce chapitre.

Pour que le changement réussisse, il convient par ailleurs de *lier le stratégique et l'opérationnel* dans toutes les activités de l'organisation. Cela implique non seulement que le changement stratégique soit traduit en plans détaillés, allocations de ressources, tâches clés et processus de contrôle (voir le chapitre 8), mais également qu'il soit communiqué au travers de toutes les routines et les symboles qui font le quotidien de la culture organisationnelle.

La manière de gérer le changement dépend du *contexte*. Elle ne sera pas identique dans toutes les circonstances et dans toutes les organisations. En fonction de la situation à laquelle ils sont confrontés, les managers doivent arbitrer entre différentes approches de gestion du changement. Ils doivent également établir un contexte favorable au changement.

Ces différents présupposés forment l'arrière-plan du chapitre, dont la structure est présentée par le schéma 10.1. La section 10.2 commence par expliquer comment il est possible de *diagnostiquer* la situation à laquelle l'organisation est confrontée, que ce soit en termes d'*ampleur* du changement nécessaire, de la variété des *facteurs contextuels* qu'il convient de prendre en compte et de *forces culturelles* susceptibles de *faciliter* ou de *bloquer* le changement. La section 10.3 présente ensuite les différents *styles de conduite du changement*, ainsi que le *rôle* joué par les leaders stratégiques et d'autres réformateurs. La section 10.4 examine alors en détail les *leviers* qui peuvent être employés pour conduire le changement. Tout d'abord, nous présentons les tactiques généralement utilisées à l'occasion des *plans de redressement*. Puis, les différents leviers de changement sont détaillés : les *structures* et *mécanismes de contrôle*, les *routines* et *symboles* organisationnels ou encore les *jeux politiques*, l'utilisation des différentes formes de *communication* et les *tactiques de changement* plus spécifiques. Finalement, la section 10.5 examine les *pièges* les plus fréquents qui menacent les organisations lors des opérations de changement.

10.2 Le diagnostic de la situation de changement

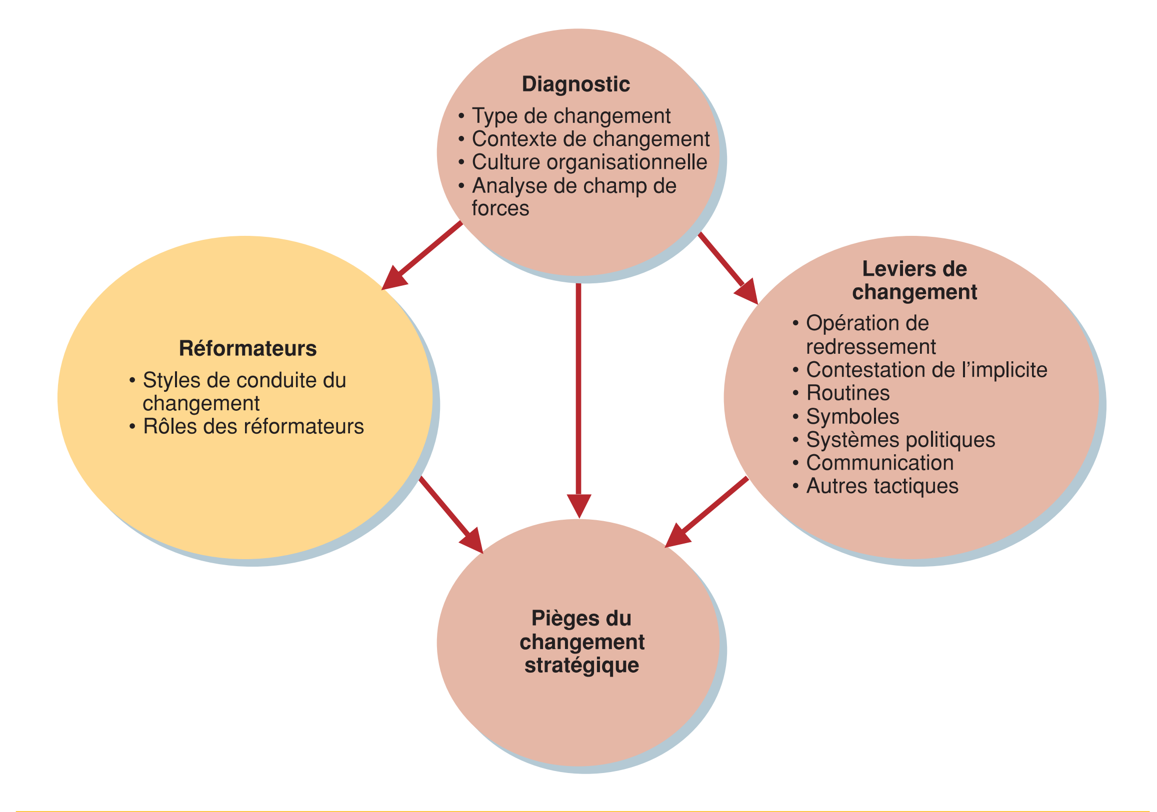
La plupart des points que nous avons présentés dans les précédents chapitres doivent être pris en compte lorsqu'on cherche à identifier le besoin et l'orientation de changement stratégique, notamment :

- Les raisons pour lesquelles le changement est nécessaire (examinées dans les chapitres 2, 3 et 4).
- Les fondements de la logique stratégique et de l'avantage concurrentiel, éventuellement formulés au travers d'une mission clairement affichée (examinés dans les chapitres 5 et 6).

- Les orientations et les modalités de développement stratégique (examinées dans le chapitre 7).
- Les modifications de structure, de processus de coordination, d'interactions et d'allocations de ressources nécessaires au déploiement stratégique (examinées dans les chapitres 8 et 9).

Cependant, il est également nécessaire d'évaluer l'*ampleur* du changement nécessaire, le *contexte* dans lequel il doit être conduit, les *blocages* qui peuvent s'y opposer et les forces susceptibles de le *faciliter*.

Schéma 10.1 Les éléments clés de la conduite du changement stratégique



10.2.1 Les types de changements stratégiques

Il serait fallacieux de supposer qu'il n'existe qu'une manière – ou pire une manière « idéale » – de conduire le changement. Comme nous l'avons souligné dans le chapitre 1 à propos du risque de dérive stratégique (voir la section 1.5.1), l'élaboration de la stratégie est un processus *incrémental* par nature : les stratégies actuelles s'appuient sur les stratégies passées, de manière adaptative, avec de loin en loin quelques transformations *radicales*[3] (nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 11). Julia Balogun et Veronica Hope Hailey[4] ont affiné cette distinction en

identifiant quatre types de changements stratégiques (voir le schéma 10.2) qui doivent être conduits différemment.

Schéma 10.2 **Les types de changements stratégiques**

		Ampleur du changement	
		Réalignement	**Transformation**
Nature du changement	**Incrémentale**	Adaptation	Évolution
	Radicale	Reconstruction	Révolution

Source : adapté de P. Timmers, *Electronic Commerce*, Wiley, 2000, chapitre 3.

On peut estimer qu'en ce qui concerne la *nature* du changement, il est préférable pour une organisation d'évoluer de manière *incrémentale*. De cette manière, les individus peuvent en effet construire de nouvelles compétences, routines et croyances. Moins traumatisant, le changement incrémental est susceptible de recevoir une plus forte adhésion. Une approche plus *radicale* est cependant nécessaire dans certaines occasions, par exemple lorsque l'organisation est confrontée à une crise ou lorsqu'elle doit changer très rapidement d'orientation. Ce type de rupture peut cependant se révéler douloureux. Pour ce qui est de l'*ampleur* du changement, il convient de se demander si le paradigme actuel (c'est-à-dire les croyances et les comportements établis) peut être maintenu. Il est alors possible de se contenter d'un *réalignement* de la stratégie. À l'inverse, une véritable *transformation* nécessite une évolution fondamentale du paradigme. La combinaison de ces deux axes permet de distinguer quatre types de changements stratégiques :

- L'*adaptation* est un changement qui peut être obtenu de manière incrémentale sans modifier le paradigme. C'est la forme de changement la plus courante dans les organisations.
- La *reconstruction* est un changement généralement rapide qui peut provoquer de réels bouleversements dans l'organisation, sans pour autant nécessiter une évolution fondamentale du paradigme. C'est le cas par exemple des plans de redressement ou des programmes de réduction des coûts permettant de réagir à un déclin de la performance financière ou à des conditions environnementales dégradées. Nous reviendrons sur ces situations dans la section 10.4.1 de ce chapitre.
- L'*évolution* nécessite un changement de paradigme, mais de manière progressive, par exemple lorsque les managers anticipent une transformation, le plus souvent grâce aux différents outils et techniques d'analyse décrits dans les précédents chapitres. Il est alors possible de planifier le changement. L'évolution peut également être expliquée en considérant les organisations comme des « systèmes apprenants », qui ajustent perpétuellement leurs stratégies aux évolutions de leur environnement. Cette interprétation a donné naissance à la

notion d'*organisation apprenante*, qui est examinée dans la section 11.6.2 du chapitre 11 et dans les commentaires de conclusion.

- La *révolution* est un type de changement qui implique une transformation rapide et radicale du paradigme, par exemple lorsque la stratégie est tellement contrainte par le paradigme existant et les routines organisationnelles établies que l'organisation se révèle incapable de répondre aux pressions environnementales ou concurrentielles. Ce type de situation peut perdurer pendant de nombreuses années (voir la discussion sur la dérive stratégique dans la section 1.5.1 du chapitre 1) et déboucher sur des crises particulièrement aiguës (risque de faillite ou d'OPA) qui menacent la survie de l'organisation.

Il est donc utile d'évaluer l'ampleur du changement nécessaire. Pour cela, on peut utiliser l'analyse culturelle présentée dans le chapitre 4, notamment le *tissu culturel* (voir la section 4.5.5). La question essentielle consiste alors à déterminer si le changement peut s'inscrire dans les limites de la culture actuelle ou si à l'inverse il requiert une évolution significative du paradigme. Un distributeur peut ainsi proposer de nouveaux produits dans ses rayons sans que cela n'implique des changements fondamentaux dans ses croyances et ses schémas de pensée. Réciproquement, certaines réorientations stratégiques exigent un changement de paradigme sans que l'offre ne soit apparemment affectée. On peut citer le cas des organisations industrielles qui décident de mettre fin à leur focalisation technologique pour donner la priorité au service au client (voir la section 10.2.3 ci-après).

10.2.2 L'importance du contexte

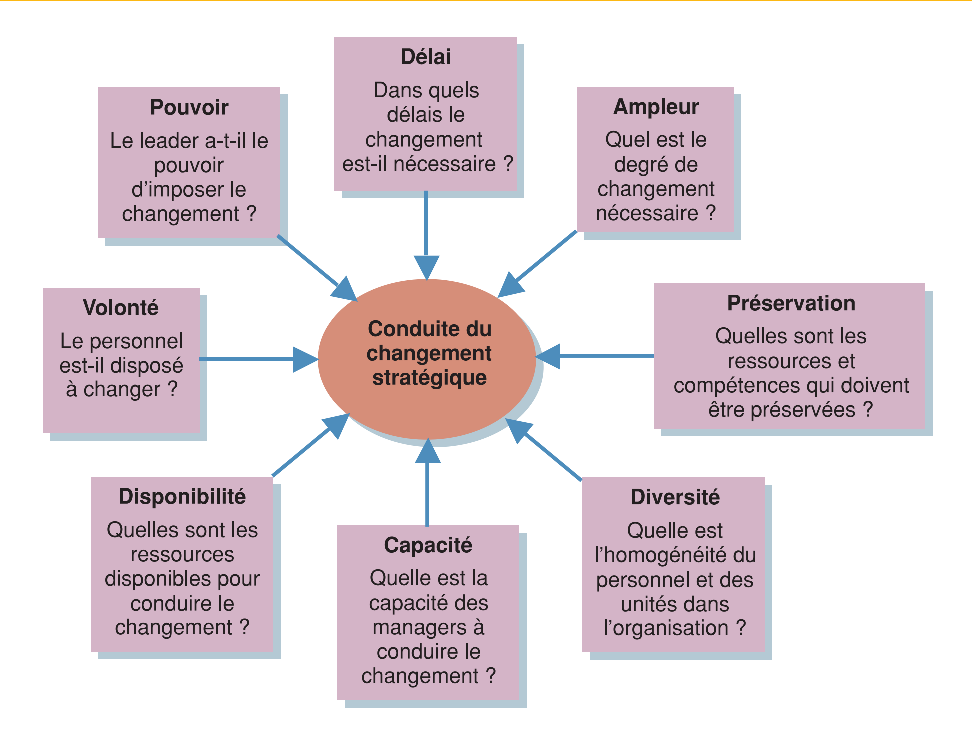
Il n'existe pas de solution optimale de conduite du changement. Le succès ou l'échec de l'approche retenue dépend fondamentalement du contexte. Il est ainsi nécessaire de procéder de manière différente selon que l'on cherche à faire évoluer une petite structure entrepreneuriale dirigée par une équipe jeune et motivée, une vaste multinationale fortement diversifiée ou encore un service public contraint par des structures formelles et des routines établies. Dans ces contextes radicalement différents, on ne saurait conduire le changement selon la même approche[5].

À partir de cette constatation, Balogun et Hope Hailey[6] ont identifié une série de facteurs contextuels qu'il convient de prendre en compte avant d'entreprendre une démarche de changement. Parmi ces facteurs – résumés par le schéma 10.3 –, on compte notamment l'ampleur du changement nécessaire, examinée dans la précédente section. L'illustration 10.1 donne l'exemple de l'importance du contexte dans les entreprises russes.

Comme le montre le schéma 10.3, différents facteurs contextuels ont un impact sur la démarche de conduite du changement :

- La *vitesse* à laquelle le changement doit être conduit peut fortement varier. Une entreprise confrontée à un effondrement de ses ventes ou de ses profits du fait d'une évolution brutale de son environnement concurrentiel ne dispose pas du même horizon de temps qu'une organisation qui peut anticiper le besoin de changement longtemps à l'avance et qui est ainsi capable de planifier méticuleusement les différentes phases d'évolution requises.

Schéma 10.3 L'influence du contexte sur le changement stratégique



- Quelle que soit l'ampleur du changement, il peut être nécessaire de s'assurer de la *préservation* de certains aspects de l'organisation, notamment les compétences sur lesquelles le changement sera construit. On peut évoquer par exemple le cas d'une entreprise informatique en croissance rapide qui décide de s'organiser de manière plus formelle afin de pérenniser son activité. Or, la mise en place de structures plus rigides peut contrarier les programmeurs ou les développeurs dont la compétence est pourtant vitale pour les stratégies futures.
- Le changement peut être facilité si l'organisation présente une forte *diversité* d'expériences, d'idées et d'opinions. Ce n'est généralement pas le cas si la même stratégie a été suivie avec succès pendant des années : l'homogénéité de représentation du monde qui en résulte peut gêner la conduite du changement. Comme nous l'avons souligné à propos du *paradoxe d'Icare* dans les commentaires sur la partie 1, le succès assèche le paradigme. Évaluer la nature et l'ampleur de la diversité au sein de l'organisation est donc important.
- L'organisation a-t-elle l'expérience nécessaire et la *capacité* de changer ? Certains de ses managers peuvent avoir conduit avec succès un changement stratégique dans le passé, tout comme les opérationnels peuvent être accoutumés à contester leurs certitudes et leurs pratiques de travail.
- Le changement peut se révéler coûteux, non seulement en termes financiers, mais aussi au regard du temps et des efforts nécessaires. L'organisation

Illustration 10.1

Le management à la russe

Les Occidentaux qui collaborent avec des organisations dans d'autres parties du monde ont souvent des difficultés à comprendre l'importance du contexte culturel.

Pour les entreprises russes, passer d'une économie centralisée et planifiée dans laquelle l'État contrôlait les unités de production à une économie de marché moderne et ouverte sur le monde constitue un défi d'une ampleur considérable. Afin de réussir ce changement, beaucoup d'entreprises russes ont recherché l'appui financier et méthodologique d'entreprises occidentales. Cependant, avant de s'engager dans ce type de collaboration, les managers occidentaux doivent tenir compte du contexte russe.

Peut-être par esprit de contradiction par rapport à l'héritage soviétique, les managers russes ont tendance à ne pas prendre au sérieux l'idée de planification à long terme. La notion de plan quinquennal est ainsi particulièrement connotée. De fait, l'horizon de temps peut être très limité, parfois à seulement quelques jours.

Les managers russes ont également tendance à donner beaucoup plus d'importance que leurs homologues occidentaux à la continuité et à la tradition. Ils privilégient l'histoire et la préservation de l'existant par rapport à la nécessité des changements. Cela s'accompagne d'une préférence pour la conformité. Ils se méfient des esprits indépendants et de la transparence, considérés comme anti-sociaux et potentiellement conflictuels. De plus, ils n'ont pas confiance dans le changement, ce qui peut s'expliquer en particulier par une réticence vis-à-vis du risque et de l'incertitude.

Traditionnellement, les managers russes ont plus été préoccupés par la définition et le développement de procédures que par la conduite du changement. Le rôle des dirigeants, en particulier, s'est toujours inscrit dans une démarche haut-bas, avec un style directif et une très faible tolérance à l'égard de l'ambiguïté. L'expérience et la capacité en termes de conduite du changement sont limitées. La disponibilité des ressources nécessaires au changement peut également dépendre de l'obtention d'investissements externes, notamment en provenance de l'Occident. Le risque est alors que les managers occidentaux soient considérés uniquement comme des investisseurs et non comme des modèles de réformateurs.

Les hypothèses culturelles sont également différentes de celles qui prévalent en Occident, tant au niveau des entreprises qu'à celui des individus. L'idée que les entreprises ont pour objectif primordial la génération de profit au travers des forces du marché est encore diversement acceptée, tout comme l'importance de l'efficience, du professionnalisme et de la modernité. Les Russes mettent plutôt l'accent sur la fatalité, le destin et la confiance dans leur système social.

Tout cela peut poser des problèmes aux managers occidentaux qui tentent de conduire des changements, d'introduire le marketing, la réflexion stratégique à long terme et des approches de management participatif.

Source : adapté de S. Michailova, « Constrast in culture: Russian and Western perspectives on organisational change », *Academy of Management Executive*, vol. 145, no. 4 (2000), pp. 99-111.

Questions

1. En vous référant à la section 10.2.2, identifiez les éléments contextuels clés qui doivent être pris en considération lorsqu'on souhaite conduire le changement dans une entreprise russe.
2. Selon vous, à quels problèmes les managers occidentaux sont-ils confrontés ?
3. Lisez la suite du chapitre et proposez des techniques de conduite du changement que les managers occidentaux peuvent utiliser dans le contexte russe.

présente-t-elle une *disponibilité* de ressources suffisante pour conduire le changement ?

- Dans certaines organisations, on constate que la *volonté* de changer est répandue tout au long des différents niveaux hiérarchiques, alors que dans d'autres on peut être confronté à des poches de résistances, voire à un conservatisme généralisé. Un directeur général appelait ainsi l'encadrement intermédiaire de

son organisation la « chape de plomb » : des responsables en poste depuis des années, pour la plupart incapables de progresser plus haut et qui refusaient tout changement.

- Qui a le *pouvoir* de mettre en œuvre le changement ? Trop souvent, on suppose que c'est le dirigeant qui détient ce pouvoir, alors que face à la résistance de l'encadrement intermédiaire ou de certaines parties prenantes externes, cela n'est pas toujours vrai. Il se peut aussi que le dirigeant suppose que certains de ses collaborateurs ont le pouvoir de conduire le changement, alors qu'ils ne l'ont pas.

De tout cela, on retire une série de questions permettant de diagnostiquer le contexte de changement :

- L'organisation a-t-elle la capacité, la disponibilité et la volonté nécessaires pour conduire le changement ? Lors d'une étude portant sur les tentatives de changement dans des hôpitaux[7], il est ainsi apparu que le système de gouvernement et les structures empêchaient de désigner clairement une autorité en charge de la conduite du changement. Ce flou dans les responsabilités, associé à une forte pénurie de ressources, condamnait par avance toute tentative de changement radical.
- Dans quelle mesure le contexte détermine-t-il l'approche qui doit être choisie pour conduire le changement ? Nous reviendrons plus loin dans ce chapitre sur les différentes approches envisageables.
- Le contexte doit-il être modifié avant de pouvoir entreprendre le changement ? Il est parfois nécessaire de nommer de nouveaux responsables ayant déjà mené des opérations de changement ou possédant des compétences utiles aux nouvelles orientations, afin de conduire l'organisation jusqu'à une situation dans laquelle elle sera prête à accepter des évolutions significatives.
- Il convient également de reconnaître que dans certains contextes le changement doit être mené de manière graduelle. Dans l'étude portant sur les hôpitaux citée ci-dessus, les chercheurs ont estimé que la meilleure manière de conduire le changement consistait à mettre en œuvre une initiative limitée, à attendre qu'elle soit acceptée, puis à en tenter une nouvelle, et ainsi de suite.

10.2.3 Utiliser le tissu culturel pour diagnostiquer le contexte

Dans le chapitre 4, nous avons présenté le concept de *tissu culturel* (voir la section 4.5.5) et nous avons montré comment cet outil de diagnostic peut être utilisé pour expliquer la culture organisationnelle. Il peut également être mobilisé pour identifier les enjeux et les nécessités du changement stratégique. En effet, cet outil aide à mettre en lumière à la fois les aspects intangibles de la culture (symboles, routines, processus politiques) et ses manifestations plus formelles (structures et systèmes de contrôle). Le tissu culturel peut ainsi être utilisé pour analyser la culture actuelle d'une organisation et pour envisager les modifications qui devraient être effectuées afin de déployer effectivement une nouvelle stratégie.

L'illustration 10.2 présente le tissu culturel dessiné par les managers du département des services techniques d'une collectivité locale[8], à l'occasion d'une série d'ateliers de réflexion stratégique. Il émergeait de cet exercice une

très forte focalisation sur la qualité de service. Cependant, le strict respect des standards professionnels importait plus que la satisfaction des utilisateurs. Cela influait sur la structure du service, dont chaque département se comportait comme un silo indépendant, avant tout soucieux de la préservation de sa conception du service et de ses propres prérogatives. Ces trois départements étaient dirigés par des responsables qui jouaient un rôle d'interface vis-à-vis des élus locaux, de manière à contrôler, filtrer ou infléchir la stratégie d'ensemble. L'organisation était également caractérisée par un mode de management hiérarchique et mécaniste avec une forte insistance sur les procédures, les budgets et les structures. La posture d'ensemble consistait à réagir et non à anticiper. Les managers considéraient que leur rôle consistait à résoudre les problèmes et qu'ils étaient débordés par les demandes des élus et les plaintes des usagers. Il s'agissait avant tout d'éviter les erreurs et de se concentrer sur le détail de chaque tâche. Si quelque chose se passait mal, il fallait trouver un bouc émissaire à accuser.

Il existait également des liens entre les différents éléments du tissu culturel. Le pouvoir était ainsi fondé sur les structures et sur les routines dominantes, les symboles hiérarchiques étaient omniprésents et les mythes concernaient avant tout le respect de l'autorité. L'influence des trois directeurs de département était préservée par une structure très hiérarchisée, des comités formels et un contrôle budgétaire rigoureux. Ils bénéficiaient également de nombreux privilèges (places de parking, superbes bureaux, secrétaires attitrées, entrée réservée dans le bâtiment principal, etc.). Les autres membres de l'organisation avaient compris depuis longtemps qu'ils devaient avant tout se focaliser sur leurs propres tâches et témoigner un grand respect à l'égard de leurs supérieurs. Les opérationnels s'identifiaient avec leurs homologues d'autres collectivités locales. De fait, le professionnalisme fonctionnel était non seulement légitimé dans la culture de chaque département, mais aussi institutionnalisé par l'environnement.

Tout cela était incompatible avec la stratégie affichée de l'organisation, qui consistait à répondre à des problèmes transversaux nécessitant une collaboration entre les différents services. Or, dans la culture existante, la séparation fonctionnelle entre les départements était préservée et légitimée par une approche professionnelle et défendue par leurs puissants directeurs. Ceux-ci participaient aux discussions sur la stratégie générale, ils pouvaient même accepter la nécessité d'une vision transversale, mais de retour dans leur département, ils cherchaient avant tout à préserver les standards professionnels et les normes établies. La stratégie de changement restait donc purement théorique, alors que la culture et les jeux de pouvoir tendaient avant tout à préserver le statu quo.

10.2.4 L'analyse de champ de forces

Une **analyse de champ de forces** identifie les forces qui facilitent le changement et celles qui l'entravent. Il s'agit d'une représentation des forces motrices et des forces conservatrices qui ont pu être détectées grâce au tissu culturel. Cet outil permet de soulever une série de questions plus approfondies :

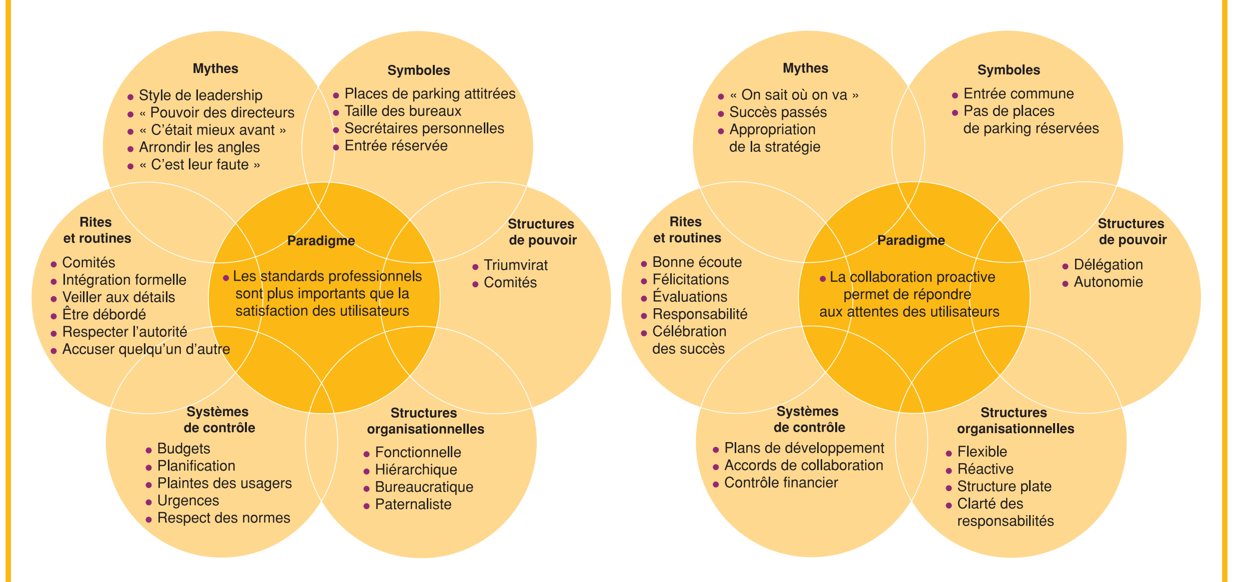
*Une **analyse de champ de forces** identifie les forces qui facilitent le changement et celles qui l'entravent*

- Quels sont les aspects de la culture existante qui peuvent faciliter les évolutions souhaitées et comment peut-on les utiliser et les renforcer ?

Illustration 10.2

Le rôle du contexte culturel dans la conduite du changement : le cas d'une collectivité locale

Le tissu culturel peut être utilisé pour comprendre le contexte culturel actuel et définir celui qui devrait être établi dans le futur.



Source : adapté de G. Johnson, « Mapping and re-mapping organisational culture : a local government example » dans G. Johnson et K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Prentice Hall, 2001.

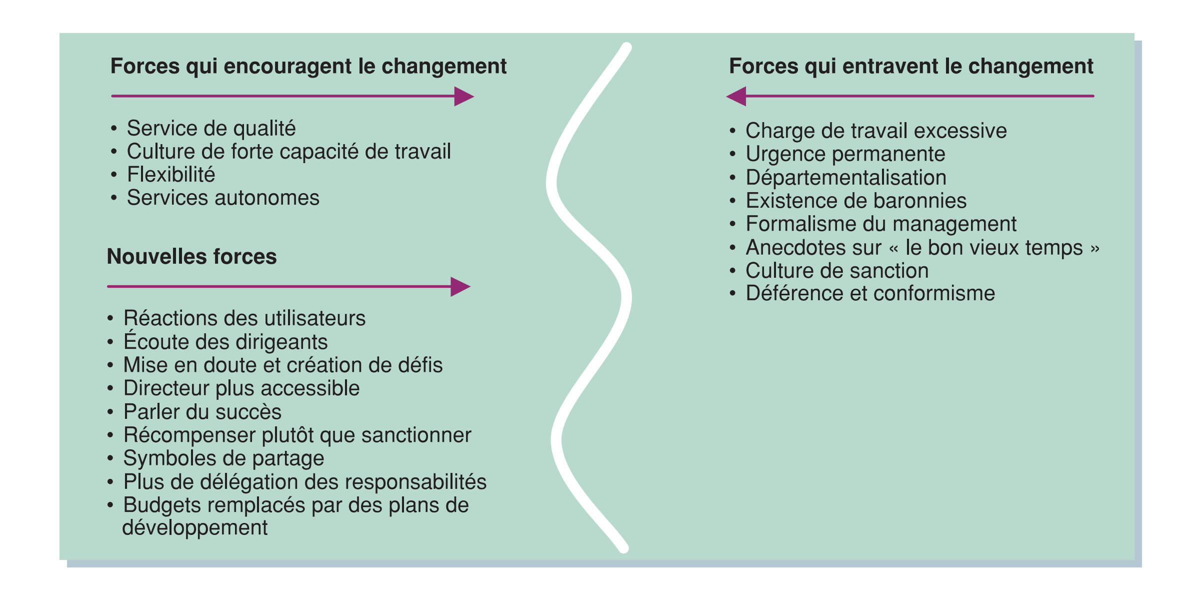
Questions

1. Comment un réformateur peut-il utiliser le tissu culturel pour faciliter la conduite du changement ?
2. Pour passer du contexte (a) au contexte (b), quelles seront selon-vous les principales difficultés ?

- Quels sont les aspects de la culture existante qui peuvent bloquer le changement et comment peut-on les surmonter ?
- Que doit-on mettre en œuvre pour encourager le changement ?

Le schéma 10.4 est une représentation des blocages présentés dans le tissu culturel de l'illustration 10.2(a). Si ces blocages peuvent constituer un problème majeur, l'analyse de champ de forces permet également d'identifier les aspects de la culture qui peuvent être utilisés comme leviers de changement. Les managers des services techniques considéraient ainsi que la focalisation sur la qualité de service, l'implication dans le travail et la flexibilité dont chacun devait faire preuve étaient potentiellement positives, à condition de surmonter les blocages qui en résultaient. De plus, l'autonomie des départements pouvait devenir une qualité dans le cadre d'une autre culture.

Schéma 10.4 **L'analyse de champ de forces**



On peut également utiliser le tissu culturel pour définir ce que devrait être la culture dans le cadre d'une nouvelle stratégie (voir l'illustration 10.2(b)). Cette représentation permet d'identifier ce qu'il convient de modifier ou d'introduire pour faciliter le changement. Les managers des services techniques admettaient ainsi qu'il était nécessaire de se focaliser plus directement sur ce qu'ils appelaient « le client » et moins sur la définition professionnelle du service, mais également de mettre en place des collaborations entre départements. Il fallait donc faire évoluer la structure de l'organisation, ainsi que les systèmes de contrôle. Un point déterminant était le pouvoir détenu par les trois directeurs de département, alors que la nouvelle stratégie nécessitait une approche plus décentralisée. Tout cela impliquait une évolution de la manière dont les tâches quotidiennes étaient effectuées. Les managers interrogés étaient capables d'identifier plusieurs modifications des symboles, rites et routines susceptibles d'encourager cette évolution. Il convenait notamment de mettre l'accent sur des projets et des travaux de groupe temporaires, sur des activités formelles et informelles susceptibles de réunir des managers de différents services et de différents niveaux hiérarchiques, de ne plus réserver des places de parking en fonction du grade et de multiplier les interactions avec les « clients » afin de communiquer avec eux autrement qu'au travers de leurs plaintes. Les lettres de remerciement des usagers satisfaits devaient être diffusées dans tout le service. Les directeurs devaient communiquer plus directement avec leurs subordonnés, en particulier de manière informelle. Ils devaient adopter une attitude plus ouverte et plus directement en phase avec les préoccupations quotidiennes de leurs équipes. Ils devaient apprendre à féliciter plutôt qu'à condamner et parler des succès plutôt que des échecs. La mise en doute des comportements établis devait être acceptée.

Schéma 10.5 **Les styles de conduite du changement stratégique**

<table>
<tr><th>Style</th><th>Moyens/contexte</th><th>Avantages</th><th>Problèmes</th><th>Conditions de succès</th></tr>
<tr><td>Éducation/ communication</td><td>Des réunions de groupe assurent l’intériorisation de la logique stratégique et la confiance dans les dirigeants</td><td>Surmonte le manque d’information</td><td>Consommateur de temps
L’orientation ou les progrès peuvent être incertains</td><td rowspan="2">Changement incrémental ou changement radical à long terme</td></tr>
<tr><td>Collaboration/ participation</td><td>Implication de groupes dans la définition des priorités stratégiques et/ou dans la résolution de problèmes stratégiques</td><td>Améliore l’appropriation des processus ou des décisions
Peut améliorer la qualité des décisions</td><td>Consommateur de temps

Les solutions ou les résultats restent dans le paradigme existant</td></tr>
<tr><td>Intervention</td><td>Les réformateurs conservent la coordination et le contrôle et délèguent la mise en œuvre du changement</td><td>Le processus est orienté et contrôlé, mais l’implication est réelle</td><td>Risque d’impression de manipulation</td><td>Changement incrémental ou changement radical non motivé par une crise</td></tr>
<tr><td>Direction</td><td>Utilisation de l’autorité afin de fixer les orientations et les moyens d’évolution</td><td>Clarté et rapidité</td><td>Risque de manque d’appropriation et de stratégie mal comprise</td><td>Changement radical</td></tr>
<tr><td>Coercition/ dirigisme</td><td>Utilisation explicite du pouvoir</td><td>Peut réussir en cas de crise ou de forte confusion</td><td>Très peu de chances de réussite en absence de crise</td><td>Crise, changement radical rapide ou modification d’une culture dirigiste</td></tr>
</table>

Au total, au travers de cet exercice de diagnostic de la situation de changement, il apparaît que les routines, les systèmes de contrôle, les structures, les symboles et les jeux de pouvoir peuvent constituer à la fois de formidables blocages et des moteurs de changement extrêmement précieux. Les évolutions des structures et des systèmes de contrôle ont déjà été détaillées dans le chapitre 8. Dans les deux prochaines sections (10.3 et 10.4), nous allons présenter les processus de gestion du changement et les différents rôles que les individus peuvent y jouer.

10.3 La conduite du changement : styles et rôles

Cette section est consacrée au rôle que les managers peuvent et doivent jouer dans la conduite du changement. Nous commençons par présenter différents *styles de conduite du changement* qui peuvent être utilisés. Puis nous examinons le rôle joué par les *leaders stratégiques*, par les *managers intermédiaires* et l'influence des *intervenants externes* tels que les consultants ou certaines *parties prenantes*.

10.3.1 Les styles de conduite du changement

Lorsqu'on souhaite conduire le changement, il convient de choisir quel style adopter, ce qui là-encore peut varier selon les circonstances. Ces styles sont résumés dans le schéma 10.5[9].

- L'**éducation/communication** repose sur l'explication des raisons du changement et des moyens de sa mise en œuvre. Cette approche – particulièrement pertinente lorsque le principal obstacle au changement est le manque d'information et qu'il n'y a pas de situation d'urgence – présente cependant certains risques. Les dirigeants risquent de supposer naïvement qu'une argumentation rationnelle saura faire évoluer des représentations collectives parfois intériorisées depuis des années, ce qui est pourtant très peu probable, en particulier lorsque le respect mutuel et la confiance entre les managers et leurs subordonnés font défaut. De plus, l'utilisation de méthodes de communication descendantes (édition de brochures, invitation à des conférences, envoi de lettres ou de courriers électroniques, etc.) peut encore renforcer la méfiance des opérationnels et retarder leur adhésion. Le changement est plus facile lorsque les individus les plus directement concernés sont impliqués dans sa conduite.

*L'**éducation/communication** repose sur l'explication des raisons du changement et des moyens de sa mise en œuvre*

- La **collaboration** ou *participation* consiste à impliquer tous ceux qui seront affectés par le changement dans l'identification des problèmes stratégiques, la définition des priorités, la prise de décisions, la planification et la modification des routines organisationnelles. Cette approche permet d'accentuer l'appropriation des décisions et des processus de changement et de renforcer l'adhésion des membres de l'organisation. Les décisions obtenues de cette manière sont généralement de meilleure qualité et les individus impliqués ont souvent tendance à moins surestimer les contraintes auxquelles l'organisation est confrontée[10]. Cependant, les solutions identifiées par ce biais risquent de ne pas s'écarter du paradigme établi. Par conséquent, si l'on met en place ce type de processus, il convient de se réserver la possibilité de l'infléchir en cas de trop fort conservatisme.

*La **collaboration** ou participation consiste à impliquer tous ceux qui seront affectés par le changement dans l'identification des problèmes stratégiques, la définition des priorités, la prise de décisions et la planification*

- L'**intervention** implique la coordination du processus de changement par une autorité qui délègue en grande partie la mise en œuvre. Il est par exemple envisageable que certaines étapes du processus de changement – comme la proposition d'idées nouvelles, la récolte de données, la planification détaillée, le développement de la logique d'évolution et l'identification des facteurs clés de succès – soient déléguées auprès d'équipes projet ou de groupes dédiés (voir la section 11.3.2 dans le chapitre 11). Ces équipes ne sont pas investies de la responsabilité de l'ensemble du processus de changement, mais elles y sont

*L'**intervention** implique la coordination du processus de changement par une autorité qui délègue en grande partie la mise en œuvre*

impliquées et leur contribution est clairement sollicitée. L'autorité en charge de l'intégralité du processus assure la cohérence et les progrès de l'ensemble[11]. Le principal avantage de cette approche consiste dans l'implication des membres de l'organisation, non seulement au stade de proposition des réformes, mais également à celui de leur déploiement. On peut même imaginer que les individus qui sont à l'origine de certaines propositions soient chargés de coordonner ou de superviser leur mise en œuvre. Il est plus que probable que cette implication débouche sur une véritable adhésion.

*La **direction** suppose le recours à l'autorité personnelle d'un responsable chargé de définir clairement l'orientation de la stratégie et la manière de déployer*

*La **coercition** correspond à un changement imposé par l'autorité hiérarchique formelle*

- La **direction** suppose le recours à l'autorité personnelle d'un responsable chargé de définir clairement l'orientation de la stratégie et la manière de la déployer. Il s'agit essentiellement d'une conception hiérarchique de la gestion du changement stratégique. Elle se justifie lorsqu'un individu considéré comme le leader de l'organisation développe une intention stratégique précise. Ce mode de fonctionnement peut également être utilisé lors de l'identification des facteurs clés de succès et des priorités.
- Dans sa forme la plus extrême, la direction peut déboucher sur la **coercition**, qui correspond à un changement imposé par l'autorité hiérarchique formelle. Il s'agit d'une utilisation explicite du pouvoir qui peut se révéler nécessaire, par exemple lorsque l'organisation est confrontée à une crise grave.

Il est possible de faire quelques observations générales sur la pertinence de ces différents styles de conduite du changement, en fonction du contexte :

- Chacune des étapes du processus de changement nécessite un style différent. Une direction claire peut se révéler vitale pour convaincre de la nécessité de changement, alors que la participation et l'intervention peuvent aider à susciter l'adhésion, à identifier les blocages et à concevoir les plans d'action.
- En termes d'urgence et d'ampleur du changement, il a été démontré que les styles participatifs sont mieux adaptés aux évolutions incrémentales, alors que les transformations radicales impliquent une démarche plus directive. Il convient également de souligner que même lorsque les dirigeants estiment qu'ils utilisent un style participatif, leurs subordonnés peuvent le percevoir comme directif, ce qui n'est pas nécessairement pour leur déplaire[12] : bien des opérationnels considèrent en effet que ce n'est pas à eux de « faire le travail des chefs ».
- Dans les organisations très hiérarchisées, il sera difficile de ne pas adopter un style directif, anticipé à la fois par les dirigeants et par leurs subordonnés. À l'inverse, si l'organisation s'apparente à une adhocratie, à un réseau ou à une entreprise apprenante, la collaboration et la participation seront probablement les seules approches envisageables, ce qui peut éventuellement entraîner des difficultés et des désaccords. De fait, même dans des organisations de ce type, un style plus directif de conduite du changement peut parfois se révéler nécessaire.
- Chaque style correspond à un type de personnalité. Cependant, l'observation montre que les individus les plus aptes à conduire le changement sont ceux qui sont capables d'adopter des styles différents en fonction des circonstances, ce qui est confirmé par les recherches portant sur les leaders stratégiques (voir la section 10.3.2 ci-après).

- Ces styles ne sont pas mutuellement exclusifs. Ils doivent être utilisés selon le contexte et les circonstances. Le changement stratégique présente notamment des implications distinctes pour les différentes parties prenantes de l'organisation. L'éducation et la communication peuvent ainsi être tout à fait adaptées à l'égard des autorités externes de régulation, notamment des pouvoirs publics. Parallèlement, il est préférable d'employer d'autres styles plus directifs lorsqu'on souhaite rapidement mobiliser l'énergie des membres de l'organisation.

L'illustration 10.3 montre comment des dirigeants ont utilisé des styles distincts dans différents contextes.

10.3.2 Les rôles dans la conduite du changement

Lorsqu'on décrit la conduite du changement, on donne trop souvent un rôle prépondérant à l'influence personnelle des dirigeants. Il est vrai que les leaders stratégiques sont importants, mais lorsqu'on prend en compte la diversité des contextes organisationnels, des styles et des processus de changement, il convient d'adopter une interprétation moins réductrice. Le **réformateur** est l'individu – ou le groupe – qui conduit effectivement le processus de changement dans une organisation. Il ne s'agit pas nécessairement du concepteur de la stratégie. En effet, certains stratèges peuvent être exceptionnellement talentueux pour construire une vision mais beaucoup moins pour la mettre en œuvre. Par ailleurs, dans certains contextes, un manager opérationnel peut être amené à jouer un rôle de réformateur. On peut également utiliser une équipe de réformateurs internes ou externes à l'organisation, par exemple des consultants spécialisés dans la conduite du changement. De fait, le réformateur n'est pas nécessairement un individu unique.

*Le **réformateur** est l'individu – ou le groupe – qui conduit effectivement le processus de changement dans une organisation*

Le leader stratégique

La conduite du changement est souvent directement liée au rôle du leader stratégique. Le **leadership** est la capacité à amener une organisation (ou un groupe au sein d'une organisation) à atteindre certains objectifs[13]. Le leader n'est pas nécessairement un dirigeant de l'organisation, mais plutôt quelqu'un qui détient un pouvoir d'influence. Pour autant, l'essentiel de la littérature sur les leaders stratégiques décrit des dirigeants, qui sont le plus souvent répartis en deux catégories :

*Le **leadership** est la capacité à amener une organisation (ou un groupe au sein d'une organisation) à atteindre certains objectifs*

- Les *leaders charismatiques*, qui cherchent avant tout à construire une vision de l'organisation et à mobiliser les individus pour qu'ils l'atteignent. Les recherches montrent que ce type de leader obtient de meilleurs résultats lorsque l'organisation est confrontée à une situation incertaine[14].
- Les *leaders gestionnaires*[15], qui se focalisent plutôt sur la conception des systèmes et sur le contrôle des activités de l'organisation, essentiellement dans le but d'améliorer la situation actuelle de manière incrémentale.

Pour autant, il apparaît que les leaders stratégiques n'adoptent pas tous la même approche et privilégient certains aspects du management stratégique par rapport à d'autres (voir le schéma 10.6). Ces types de leaderships stratégiques correspondent plus ou moins aux styles de conduite du changement examinés dans

Illustration 10.3

Les styles de conduite du changement

Les managers utilisent différents styles de conduite du changement.

Commencer par la vérité

Carly Fiorina, président-directeur général de HP à Palo Alto (Californie) de 1999 à 2005 :

Je me souviens que lorsque j'ai rencontré pour la première fois nos 700 plus hauts dirigeants, nous avons mené une autoanalyse très réaliste… Vous ne pouvez pas vous contenter d'interpréter vous-même ce qui ne va pas et taper sur les gens. Pour les motiver à changer, vous devez leur tendre un miroir, pas un bâton… J'ai projeté les commentaires sur l'entreprise que ces managers eux-mêmes avaient faits deux ans avant, y compris l'idée que l'entreprise était trop lente et manquait d'initiative. J'ai également projeté des choses, bonnes et mauvaises, que des clients avaient dites sur nous. Lorsqu'ils ont été confrontés à l'inéluctable évidence de ces affirmations, les managers ont accepté la vérité.

Une fois que vous avez fait admettre la vérité, les gens ont besoin d'objectifs enthousiasmants. Pour passer de la vérité aux objectifs, vous devez définir des mesures progressives et facilement atteignables. C'est l'action qui engendre les progrès. En cours de processus, vous devez rappeler aux gens tout le chemin qu'ils ont déjà parcouru et le peu qu'il leur reste à faire pour atteindre l'objectif. C'est à ce moment-là que vous voyez briller leur regard.

Fixer des niveaux de rétribution différents

Lui Chuanzi, président du groupe informatique Lenovo à Pékin :

Notre équipe dirigeante doit se sentir propriétaire de l'entreprise. En Chine, beaucoup d'entreprises nationalisées sont confrontées à un enjeu particulier : elles ne peuvent pas distribuer d'actions à leurs dirigeants. C'est la raison pour laquelle nous avons réformé la structure de notre capital afin de faire de Lenovo une entreprise cotée, ce qui nous a permis de distribuer des actions à tous nos dirigeants. Nos dirigeants ont également besoin de reconnaissance, c'est pourquoi nous leur donnons l'occasion de s'exprimer dans les médias.

Les managers intermédiaires veulent progresser dans la hiérarchie. Ils réagissent donc mieux aux défis, qu'ils considèrent comme des opportunités leur permettant de prouver et d'affiner leur talent. Nous leur donnons des objectifs de performance très élevés et nous les impliquons dans le processus stratégique, dans la définition de leurs tâches et dans la prise des décisions les concernant. S'ils obtiennent de bons résultats, ils sont largement récompensés.

Les employés de base ont besoin de stabilité. S'ils prennent des responsabilités et qu'ils sont consciencieux, ils gagnent une prime définie à l'avance. Nous lions également la performance individuelle à celle de l'équipe, tout comme nous lions celle de chaque unité à celle de l'entreprise.

Source : « Moving mountains », *Harvard Business Review*, janvier 2003, pp. 41-47.

S'appuyer sur les influences clés

William Bratton, responsable de la police de New York, en charge de la campagne « Tolérance zéro » qui a réduit fortement la criminalité :

Une fois que les convictions et les énergies d'une masse critique d'individus sont engagées, la conversion vers une autre opinion se répand comme une épidémie, ce qui entraîne très rapidement des changements fondamentaux. Pour cela, il faut mettre les managers clés en contact direct avec les problèmes opérationnels, afin qu'ils ne puissent plus éviter la réalité. Il faut les mettre sous les projecteurs. J'ai par exemple rassemblé des responsables d'unités et je leur ai demandé d'être capables, seulement deux jours plus tard, de démontrer en détail à leur hiérarchie de quelle manière les actions de leur unité contribuaient à la stratégie générale des forces de police. L'objectif est d'introduire une culture de la performance qui rend impossible la dissimulation des échecs. Les réunions donnent aux meilleurs une occasion d'être reconnus, mais aussi d'aider leurs collègues. Il ne s'agit pas seulement d'applaudir les succès. Il faut aussi affirmer très clairement que la médiocrité n'est plus tolérée.

Source : W.C. Kim et R. Mauborgne, « Tipping point leadership », *Harvard Business Review*, avril 2003, pp. 60-69.

Questions

En utilisant la section 10.3.1 et en vous référant au schéma 10.5, répondez aux questions suivantes pour chacun des trois exemples ci-dessus :

1. Le style correspond-il aux circonstances ? Dans quelles circonstances ce style aurait-il été inapproprié ?
2. Quels sont les problèmes associés à chaque style ?
3. Seules quelques-unes des parties prenantes sont mentionnées dans les exemples. Cela signifie-t-il que le style doit être le même vis-à-vis de toutes les parties prenantes ?

Schéma 10.6 **Les formes de leadership stratégique**

	Stratégie	Ressources humaines	Expertise	Contrôle	Changement
Focalisation de l'attention	Analyse stratégique et formulation	Développement individuel	Construction de l'avantage concurrentiel par transferts d'expertise	Définition de procédures et de mesures de contrôle	Changement continu
Comportements typiques	Analyse des marchés, des évolutions technologiques…	Choisir les bons individus, établir une culture cohérente	Cultiver et améliorer un domaine d'expertise grâce à des systèmes et des procédures	Suivi de la performance afin d'assurer un niveau de résultat uniforme et prévisible	Communication et motivation grâce à des discours, des réunions, etc.
Rôle des autres managers	Activités quotidiennes	Décentralisation du déploiement stratégique	Développement et exploitation du champ d'expertise	Assurer un niveau de performance fidèle aux objectifs	Réformateurs, acceptation du changement
Implications pour la conduite du changement	Délégation	Recruter et développer les individus capables de gérer la stratégie localement	Changements cohérents avec le domaine d'expertise	Contrôle et suivi minutieux du changement	Le changement au cœur de l'approche

Source : adapté de C.M. Farkas et S. Wetlaufer, « The ways chief executives lead », *Harvard Business Review*, mai-juin 1996, pp. 110-123.

la précédente section : dans l'approche *stratégie*, le leader s'engage personnellement dans la recherche d'opportunités futures et dans l'élaboration de la stratégie d'ensemble ; dans l'approche *ressources humaines*, le leader distingue les individus qui seront en charge de la stratégie à l'interface avec le marché ; dans l'approche *expertise*, il s'agit de déterminer à partir de quelles compétences l'avantage concurrentiel pourra être obtenu ; dans l'approche *contrôle*, le leader définit, déploie et vérifie un ensemble d'outils de mesure qui garantissent l'homogénéité des comportements et des résultats ; enfin, dans l'approche *changement*, il s'agit de réinventer continûment l'organisation.

Face à la nécessité de changement, chacune de ces approches se caractérise par une attitude différente du leader stratégique, comme le montre également le schéma 10.6. Le leader stratégique qui élabore personnellement la stratégie peut déléguer la responsabilité de certains processus de changement, alors que celui qui considère que la stratégie consiste à conduire les réformes souhaitera en conserver la maîtrise. De même, celui qui se focalise sur le contrôle ou sur un domaine

d'expertise particulier peut chercher à conduire le contrôle à partir de ces outils ou de cette expertise, alors que l'approche *ressources humaines* implique une délégation de la conduite du changement auprès de managers opérationnels. Dans ce dernier cas, le leader stratégique apparaît plus comme un facilitateur du changement généré par ses subordonnés : il encourage les débats, s'appuie sur la diversité des points de vue et synthétise l'ensemble des opinions au travers d'une orientation stratégique cohérente.

Là encore, on peut se demander si le choix de l'une ou l'autre des approches dépend de la personnalité des leaders stratégiques. Idéalement, il faudrait pouvoir adapter l'approche au contexte. Certaines recherches[16] montrent que les leaders stratégiques qui réussissent le mieux sont justement ceux qui sont capables de changer d'approche selon les circonstances. En effet, certaines approches sont avant tout cohérentes avec l'élaboration de la stratégie, alors que d'autres concernent son déploiement ou son contrôle. Si le leader stratégique se focalise sur une seule approche, le processus de conduite du changement risque d'être incomplet.

Les managers intermédiaires

Dans la vision haut-bas du management stratégique, les managers intermédiaires sont trop souvent considérés comme de simples exécutants : leur rôle consiste à mettre en œuvre les orientations définies par les stratèges en s'assurant notamment que les ressources sont correctement allouées et contrôlées, en surveillant la performance et le comportement du personnel et – lorsque c'est nécessaire – en expliquant la stratégie à leurs subordonnés. Cette vision fait des managers intermédiaires non pas des facilitateurs de la stratégie mais au mieux des relais de transmission et au pire des sources d'inerties et de blocages. On en vient ainsi parfois à supprimer certains niveaux hiérarchiques sous prétexte que cela permet d'éliminer des filtres et donc d'accroître la vitesse de communication entre les dirigeants et les opérationnels.

Pourtant, certaines recherches ont démontré que les managers intermédiaires peuvent jouer un rôle extrêmement positif dans la conception et le déploiement de la stratégie, en particulier lorsque l'organisation croît, qu'elle se complexifie et – paradoxalement – qu'elle réduit ses structures hiérarchiques[17]. L'implication des managers intermédiaires dans le management stratégique a été présentée dans le chapitre 9 (voir la section 9.2.4). Dans le contexte de la conduite du changement, il convient de souligner quatre rôles qu'ils sont susceptibles de jouer :

- Le premier est un rôle systématique de *déploiement* et de *contrôle*, cohérent avec la vision haut-bas.
- Ils sont capables de *traduire* la stratégie formulée par leur hiérarchie. Les dirigeants peuvent fixer des orientations stratégiques, mais la manière dont elles sont interprétées sur le terrain (dans une région donnée pour une multinationale ou dans une direction fonctionnelle dans une administration) est bien souvent – de façon intentionnelle ou non – confiée aux managers intermédiaires. Si l'on veut éviter tout malentendu sur la stratégie désirée, il est donc vital qu'ils la comprennent et se l'approprient.
- De la même manière, les managers intermédiaires peuvent assurer la *réinterprétation* et l'ajustement des réponses stratégiques aux événements imprévus, par

exemple en termes de relations avec les clients, les fournisseurs, le personnel, etc. Il s'agit d'un rôle essentiel que seuls les managers intermédiaires – en contact quotidien avec ces différents interlocuteurs – sont capables de tenir.
- Ils constituent un *lien* fondamental entre les dirigeants et les opérationnels. Là encore, étant en contact avec les routines quotidiennes de l'organisation – qui peuvent très facilement devenir des blocages – et directement immergés dans la culture interne, ils sont susceptibles de traduire les orientations générales en actions ou messages compréhensibles par tous.
- Ils peuvent également informer leurs supérieurs sur ce qui peut bloquer le changement et sur ce qu'il convient de mettre en œuvre pour l'éviter (voir le rôle des managers des services techniques dans l'illustration 10.2).

Les managers intermédiaires peuvent ainsi contribuer très substantiellement au succès ou à l'échec d'une démarche de changement, que ce soit en obtenant l'adhésion de tous ou en s'opposant de manière plus ou moins active à la moindre réforme. Ils peuvent tout aussi bien constituer des moteurs que des blocages. Il est donc essentiel, comme nous l'avons déjà souligné, de les impliquer dans la conception de la stratégie, dans son déploiement et dans les systèmes de conduite du changement.

Les intervenants extérieurs

Si les managers ont un rôle important à jouer, il est également judicieux d'impliquer des intervenants extérieurs dans le processus de changement :

- Un *nouveau directeur général* venu de l'extérieur apporte un regard neuf, indépendant des contraintes héritées du passé, des routines et des pratiques qui peuvent s'opposer au changement, ce qui est particulièrement utile pour la réussite des opérations de redressement (voir la section 10.4.1 ci-dessous). Les directeurs généraux qui ont un *profil hybride* semblent les plus efficaces dans cette optique. Ce sont ceux ou celles qui n'adhèrent pas à la culture dominante de l'organisation mais qui détiennent une expérience réussie dans la même industrie, voire dans la même entreprise. Il peut s'agir par exemple de réformateurs venus d'une entreprise concurrente ou d'une autre division au sein du même groupe.
- L'introduction de *nouveaux managers* peut accroître la diversité des idées, des opinions et des pratiques, de manière à surmonter les barrières culturelles susceptibles de s'opposer au changement, mais aussi de bénéficier d'une expérience extérieure en la matière. Le succès de la démarche dépend essentiellement du *soutien explicite* dont bénéficient les nouveaux managers de la part du directeur général. Sans ce soutien, leur autorité et leur influence risquent fort d'être contestées. À l'inverse, s'ils sont visiblement épaulés, ils peuvent constituer des relais de changement particulièrement efficaces.
- Les *consultants* sont très fréquemment utilisés dans les processus de changement. Ils peuvent aider à formuler la stratégie ou à planifier son déploiement. Les consultants sont également employés comme des facilitateurs : ils assurent l'intégration, animent les équipes projets ou mettent en place des ateliers stratégiques chargés d'élaborer les objectifs et de planifier leur mise en œuvre. L'utilité des consultants est double : tout d'abord, ils n'héritent pas du bagage

culturel de l'organisation ; ils peuvent donc porter un regard neutre sur le processus de changement et mettre en doute les routines établies et les hypothèses implicites. Deuxièmement, ils signalent symboliquement l'importance du processus, en particulier du fait du montant – parfois très élevé – de leurs honoraires. Un projet de conduite du changement mené par un cabinet de conseil international peut ainsi impliquer de nombreux consultants répartis dans plusieurs pays et nécessiter un budget de plusieurs millions d'euros.

- Il convient de rappeler que certaines *parties prenantes* externes peuvent influencer de manière décisive la conduite du changement, au point de jouer le rôle de réformateurs. Suivant le contexte, il peut s'agir notamment du gouvernement, des investisseurs, des clients, des fournisseurs ou encore des analystes financiers.

10.4 Les leviers de changement stratégique

Jusqu'ici, nous avons présenté les différentes formes de changement, leur contexte, ainsi que les styles et les rôles qu'elles impliquent. Le reste du chapitre présente différents leviers permettant de conduire le changement stratégique. On peut remarquer que la plupart de ces leviers correspondent aux composantes du tissu culturel. En effet, les forces susceptibles de protéger le paradigme actuel (voir la section 4.5.5) peuvent tout aussi bien être utilisées pour le modifier.

10.4.1 Le redressement : reconstruire rapidement la stratégie

Comme nous l'avons expliqué dans la section 10.2.1, il existe différents types de changement stratégique. Même si toute opération de changement implique des évolutions culturelles et doit provoquer des transformations, il existe des circonstances dans lesquelles un accent tout particulier doit être mis sur la vitesse de reconstruction : lorsqu'il s'agit d'éviter la disparition pure et simple de l'organisation (ou son absorption par un concurrent). Il est alors indispensable de mettre en œuvre un **plan de redressement**, c'est-à-dire une opération de changement rapide dont l'objectif est de réduire fortement les coûts et/ou d'accroître significativement le chiffre d'affaires. Les managers doivent être capables de donner la priorité aux décisions qui débouchent sur des améliorations rapides et significatives. Les principaux éléments d'un plan de redressement sont les suivants[18] :

*Un **plan de redressement** est une opération de changement rapide consistant à réduire fortement les coûts et/ou à accroître significativement le chiffre d'affaires*

- La *stabilisation* de la crise. L'objectif est de reprendre le contrôle sur une situation dégradée. Cela passe généralement par une focalisation à court terme sur la réduction des coûts et/ou sur l'accroissement du chiffre d'affaires, ce qui implique certains des points présentés dans le schéma 10.7. Ces points n'ont rien de très novateur : la plupart d'entre eux ne sont que de saines pratiques de gestion. La différence est la vitesse à laquelle ils sont déployés et le niveau d'attention que leur portent les managers. Certaines recherches[19] ont montré que les plans de redressement les plus réussis sont ceux qui se focalisent sur la réduction des coûts directs opérationnels et sur les gains de productivité, alors que les opérations moins fructueuses privilégient la réduction des frais généraux. Cependant, trop souvent, les plans de redressement sont considérés comme de purs exercices de réduction des coûts, alors que la clé du succès

consiste à déployer des solutions capables d'enrayer le déclin. Lorsque le déclin résulte principalement d'une inadéquation entre les modèles économiques et les évolutions de l'environnement, supposer qu'une réduction des coûts conduira à un regain de croissance confine au ridicule.

Schéma 10.7 La réduction de coûts et la génération de chiffre d'affaires

Accroissement du chiffre d'affaires	Réduction des coûts
• Réaligner l'offre avec les principaux segments de marché • Revoir la stratégie de prix afin de maximiser le chiffre d'affaires • Focaliser l'activité sur les besoins des clients sur les segments visés • Exploiter les opportunités additionnelles de création de chiffre d'affaires liées aux segments visés • Investir les fonds dégagés par la réduction des coûts sur la croissance vers de nouvelles activités	• Réduire les coûts de main-d'œuvre et les coûts administratifs • Se focaliser sur les gains de productivité • Réduire les coûts de marketing qui ne sont pas dédiés aux segments ciblés • Renforcer le contrôle financier • Mettre en concurrence les fournisseurs, allonger le délai des dettes fournisseurs, réduire le délai des crédits clients • Réduire les stocks • Supprimer les services ou les offres non rentables

- Le *remplacement des managers*. Il est généralement nécessaire de remplacer les principaux managers. Cela inclut notamment un nouveau président ou un nouveau directeur général, ainsi que la nomination de nouveaux responsables, en particulier pour le marketing, les ventes et la finance. Ces remplacements sont justifiés par trois raisons. Tout d'abord, les anciens dirigeants étaient en fonction lorsque les problèmes sont apparus ; ils risquent donc d'être tenus pour responsables par les principales parties prenantes. Deuxièmement, il peut être nécessaire de nommer des managers qui ont déjà une expérience des plans de redressement. Troisièmement, étant donné que la nouvelle équipe a de fortes chances de venir de l'extérieur, elle peut apporter des approches différentes. De plus, dans un tel contexte, une approche plus directive (voir la section 10.3.1) est nécessaire.
- Obtenir le *soutien des parties prenantes*. Le plus souvent, les parties prenantes n'ont pas été correctement informées du déclin de l'organisation. Afin de leur signifier que cette période est révolue et obtenir leur soutien, il convient donc d'informer clairement et fréquemment les principales parties prenantes (banques, actionnaires, employés) de la situation réelle et des améliorations obtenues. Une évaluation du pouvoir des parties prenantes (voir la section 4.3.1 dans le chapitre 4) est donc un préalable essentiel à tout plan de redressement.
- *Clarifier les cibles*. Il est fondamental d'identifier clairement quels sont les segments de marché les plus à même de générer des profits et de focaliser les activités de l'organisation sur ces cibles. Il est d'ailleurs possible que le déclin de l'organisation soit lié à son incapacité à cibler clairement ses clients. Par-delà la réduction des coûts, le plan de redressement doit donc permettre de réorienter

Illustration 10.4

Le redressement de Cisco

Les plans de redressement mettent généralement l'accent sur la vitesse de changement, sur la réduction drastique des coûts et la croissance immédiate du chiffre d'affaires.

En mars 2001, confronté à l'effondrement du marché des télécoms, l'équipementier américain Cisco annonça la suppression de 8 500 postes (soit 18 % de ses effectifs). Parallèlement à cette annonce, de profonds changements furent entrepris :

Ingénierie

Pendant la période faste des années 1990, les ingénieurs pouvaient suivre à leur guise leur inspiration. En 2001, Cisco centralisa sa politique d'ingénierie et certains dirigeants furent réaffectés aux bureaux d'études. Cela permit à Cisco de réduire sa gamme de produits de 27 % (soit 24 000 références), afin de se focaliser sur les plus rentables. Le gain obtenu par ce recentrage fut de plusieurs centaines de millions de dollars.

Production

Cisco avait acheté trop de composants et de pièces détachées et ses entrepôts regorgeaient de produits désormais obsolètes. Larry Carter, le directeur financier, décida de passer une gigantesque provision pour dépréciation des stocks, pour un montant de 2 milliards de dollars, soit 20 % des réserves accumulées depuis la création de l'entreprise en 1984 :

> Dans le passé, chaque unité pouvait choisir ses propres fournisseurs et sous-traitants. À présent, un comité supervise toutes ces décisions. C'est ainsi que plus de 3 000 revendeurs et 800 fournisseurs ont été éliminés. Les gains de productivité ont été considérables. L'externalisation de la production a doublé, passant de 45 % en 2001 à 90 % en 2003 afin de réduire les coûts fixes. Le chiffre d'affaires par employé a augmenté de 24 % pour atteindre 548 000 dollars en 2003.

L'entreprise commença également à exercer une forte pression sur ses fournisseurs afin de maintenir ses profits. Le dirigeant d'un des fournisseurs révéla que Cisco voulait désormais payer ses achats à 90 jours et non plus à 30, mais également étendre la garantie sur ses approvisionnements de un an à trois ans. Si les fournisseurs n'acceptaient pas ces conditions, Cisco ne faisait plus appel à eux.

Acquisitions

Pendant des années, Cisco avait frénétiquement multiplié les opérations d'acquisitions, allant jusqu'à acheter des start-up dont la rentabilité future était plus qu'incertaine. Désormais, les acquisitions ne concernaient que des entreprises établies, dont la rentabilité pouvait contribuer aux profits. Les managers intermédiaires, qui avaient autrefois autorité pour acheter des start-up prometteuses jusqu'à un montant de 10 millions de dollars, perdirent brusquement ce pouvoir. De fait, le nombre d'acquisitions passa de 23 opérations en 2000 à seulement 2 en 2001. Lorsque Cisco racheta Linksys en mars 2003, la contribution aux profits fut positive dès le premier jour.

Culture

Cisco était connu pour sa culture individualiste, réticente à toute forme de planification coordonnée. À partir de 2001, l'accent fut mis sur le travail d'équipe. Les dirigeants se mirent à collaborer, notamment du fait d'un nouveau système de rétribution liant 30 % de leurs primes annuelles à leur capacité à travailler avec leurs pairs.

Stratégie de croissance

Historiquement, Cisco se focalisait presque exclusivement sur les équipements de réseaux. À la suite de son plan de redressement, l'entreprise se diversifia sur six marchés, dont la sécurité et la téléphonie sur Internet. En 2002, plus de 50 % de ses 3,3 milliards de dollars de budget de R&D furent ainsi consacrés à ces marchés émergents.

En novembre 2003, lorsque Cisco annonça ses résultats trimestriels, sa part de marché dans les équipements de télécommunication était passée de 10 % en 2001 à 16 %, soit un chiffre d'affaires de 3,6 milliards de dollars, supérieur de 1 milliard à son record de 2000. De plus, sans dettes à long terme et avec 19,7 milliards de dollars de trésorerie, le bilan de Cisco était parmi les plus sains de l'industrie.

Source : *Business Week*, 24 novembre 2003.

Questions

1. Quels sont les éléments des plans de redressement présentés dans la section 10.4.1 que vous retrouvez ici ?
2. Selon vous, lesquels de ces éléments sont les plus importants dans le cas de Cisco et pourquoi ?
3. Si Cisco réussit son redressement, certaines de ces mesures devront-elles être assouplies ou supprimées ? Si oui, pourquoi ?

l'organisation par rapport à son marché. Un redressement réussi passe notamment par une plus forte proximité avec les clients et par une amélioration des informations marketing à destination des dirigeants.

- *Recentrage*. La clarification des cibles peut déboucher sur l'abandon de certaines offres de produits ou services qui ne correspondent pas aux marchés visés, consomment le temps et l'énergie des managers et ne contribuent pas suffisamment à la performance. Cela peut également être l'occasion d'externaliser certaines fonctions périphériques.
- La *restructuration financière*. La structure financière de l'organisation doit parfois être modifiée. Cela implique généralement une modification de la structure du capital, notamment l'émission de nouvelles actions et la renégociation des dettes auprès des banques.
- La *hiérarchisation des priorités*. Toutes ces actions impliquent que le management soit capable de hiérarchiser les décisions afin de donner la priorité à celles qui déboucheront sur des améliorations rapides et significatives.

Plus généralement, il apparaît que les plans de redressement qui réussissent le mieux sont ceux qui cherchent à remettre les activités existantes dans le droit chemin plutôt que de tenter de saisir de nouvelles opportunités sur des marchés différents, auxquels les managers ne sont pas accoutumés.

L'illustration 10.4 décrit le plan de redressement mené par Cisco entre 2001 et 2003.

10.4.2 Contester les schémas de pensée établis

Comme nous l'avons déjà expliqué, un des principaux enjeux du changement stratégique consiste à modifier des hypothèses implicites et des représentations collectives parfois établies depuis fort longtemps, c'est-à-dire à faire évoluer le paradigme de l'organisation. Il existe plusieurs points de vue sur la manière de réussir cette évolution.

Certains estiment que des preuves tangibles – par exemple obtenues grâce à une analyse stratégique rigoureuse – suffisent à mettre en doute et donc à modifier le paradigme. Cependant, il apparaît plutôt que lorsque des représentations ont persisté pendant longtemps, elles résisteront au changement. Les individus réussiront à reconstruire, réinterpréter et reformuler les analyses afin de les remettre en ligne avec le paradigme existant. Il peut être particulièrement difficile de surmonter ce type de blocage. Un directeur général, qui accumulait des preuves du déclin de la demande pour le principal produit de son entreprise, était ainsi confronté au refus de son équipe de direction d'admettre la situation. Il passa huit mois à continuellement mettre en doute leurs prévisions de croissance avant de leur faire admettre qu'il était nécessaire d'adopter une stratégie moins dépendante du produit phare.

D'autres observateurs soutiennent que les hypothèses implicites peuvent être contestées lorsqu'on les explicite. Il faut pour cela recourir à une démarche analytique permettant de mettre en lumière l'inconscient collectif afin de pouvoir en débattre. Une des approches consiste à organiser des sessions d'ateliers durant lesquels les dirigeants doivent systématiquement discuter leurs représentations[20]. En rendant visible ce qui n'était qu'implicite, il est plus facile de le faire évoluer. Les ateliers

stratégiques sont ainsi devenus des outils de plus en plus fréquemment utilisés dans la conduite du changement (voir la section 11.3.2 dans le chapitre 11).

D'autres encore affirment que les managers doivent être confrontés à la réalité du changement avant d'être capables de surmonter leurs schémas de pensée établis. La construction de scénarios peut permettre d'aller au-delà des biais individuels et collectifs en amenant les individus à voir des futurs possibles et leurs implications pour leur organisation[21]. Dans certains cas, les dirigeants sont simplement trop éloignés de la réalité du terrain : ils ne parlent que très rarement à des clients et n'utilisent pas personnellement les produits ou services de leur organisation. Le dirigeant d'une compagnie de chemin de fer rappelait ainsi que dans le passé les membres de l'équipe de direction avaient toujours voyagé soit en première classe, soit en voiture avec chauffeur. Aucun d'entre eux n'avait directement vécu un voyage en seconde classe. Il imposa donc une nouvelle règle : à chaque fois que c'était possible, tous les managers devraient voyager en seconde.

Quel que soit le mécanisme, il est nécessaire que les individus en charge de la conduite du changement prennent conscience de la réalité et contestent les schémas de pensée dont ils ont hérité. C'est notamment ce qu'on tenté de faire les dirigeants cités dans l'illustration 10.3.

10.4.3 Changer les routines organisationnelles

*Les **routines** sont les « manières de faire » spécifiques à l'organisation qui ont tendance à perdurer et à orienter le comportement des individus*

Les **routines** sont les « manières de faire » spécifiques à l'organisation, qui ont tendance à perdurer et à orienter le comportement des individus[22]. Comme nous l'avons souligné dans les chapitres 3 et 5, une organisation qui réussit à mener ses opérations de manière très distinctive peut construire un réel avantage concurrentiel. Cependant, les mêmes routines qui sous-tendent le succès peuvent entraver le changement et devenir – comme le montre Dorothy Leonard-Barton[23] – des *points de blocage*. Les managers peuvent commettre l'erreur de supposer qu'il suffit de définir une stratégie qui nécessite une modification des pratiques opérationnelles et d'expliquer quels changements sont nécessaires pour que ceux-ci aient effectivement lieu. Ils risquent alors de constater que les changements espérés sont retardés ou annulés du fait de l'influence persistante de routines organisationnelles établies de longue date. Il serait irréaliste de supposer que du simple fait que l'on a expliqué une stratégie aux membres de l'organisation, même s'ils l'ont approuvée, ils vont mettre fin aux activités routinières qui ponctuent leur quotidien depuis des années.

Si le changement stratégique est planifié, il est important d'identifier les facteurs clés de succès et les compétences qui en conditionnent la maîtrise. Le déploiement stratégique doit donc entrer dans le détail des activités opérationnelles, ce qui conduit généralement à la modification de certaines routines organisationnelles. C'est à ce stade que le changement de stratégie prend réellement son sens aux yeux de la plupart des membres de l'organisation. De plus, comme nous l'avons déjà souligné, les routines sont intimement liées à l'aspect implicite du paradigme. Changer les routines peut conduire à mettre en doute des croyances profondément ancrées, des convictions rarement contestées et des schémas de pensée établis. Il existe cependant plusieurs points de vue sur la manière de conduire ce changement. Selon Richard Pascale[24], « il est plus facile de changer les pensées par les actes que les actes par les pensées », ce qui signifie qu'il vaut mieux

commencer par modifier les comportements avant de contester les *a priori* plutôt que l'inverse. En ce cas, il convient de bien choisir le style de conduite du changement (voir la section 10.3.3 ci-dessus). Tenter de persuader les individus par l'éducation et la communication peut se révéler moins efficace que de les impliquer effectivement dans le processus de changement. Modifier les routines organisationnelles afin de changer les comportements peut faire évoluer les croyances et les schémas de pensée implicites.

Même lorsque le changement n'est pas planifié en détail, les réformateurs peuvent tenter de modifier la stratégie en jouant sur les routines. On peut ainsi commencer par *étendre* les pratiques existantes de manière imperceptible. Lorsque cette extension devient acceptable, on peut alors aller plus loin et « contourner les règles du jeu. » Cela peut susciter des résistances, mais également le soutien de la part de certaines parties prenantes, jusqu'à permettre la mise en place de nouvelles routines. Une fois que cette mise en doute de l'existant est obtenue, les réformateurs peuvent ouvertement contester les anciennes routines afin de signifier clairement qu'un changement est en cours. Cette technique peut également être utilisée par des managers intermédiaires souhaitant convaincre à la fois leurs supérieurs et leurs subordonnés de la nécessité d'un changement. Il s'agit d'un processus incrémental et expérimental qui peut faire l'objet de vives contestations. Il nécessite donc de la constance et de l'habilité politique[25].

La leçon générale est que même si la modification des routines peut sembler anodine, son impact se révèle parfois déterminant. L'illustration 10.5 en donne quelques exemples.

10.4.4 Les processus symboliques[26]

Les processus de changement n'ont pas toujours une nature explicite et formelle. Ils peuvent également revêtir un aspect symbolique. Dans le chapitre 4 (voir la section 4.5.5), nous avons montré comment les actes symboliques d'une organisation peuvent contribuer à préserver son paradigme et comment il est possible d'analyser leurs interdépendances avec la stratégie et la culture. Nous allons voir à présent comment les symboles peuvent être utilisés dans le cadre de la conduite du changement.

Les **symboles** sont des objets, des événements, des actes ou des individus qui expriment plus que leur réalité intrinsèque. Il peut s'agir de choses banales qui revêtent pourtant une signification extrêmement puissante dans le contexte de certaines situations organisationnelles. La création et la manipulation des symboles peuvent aller jusqu'à remodeler les croyances et les aspirations, car le sens devient alors apparent dans les activités quotidiennes de l'organisation. C'est une des raisons pour lesquelles la modification des routines (voir ci-dessus) est importante. Les symboles incluent également d'autres éléments trop souvent considérés comme négligeables, comme les mythes que les individus racontent, les signes de statut tels que les voitures de fonction et la taille des bureaux, les types de jargon et de technologie utilisés ou encore les rites organisationnels.

*Les **symboles** sont des objets, des événements, des actes ou des individus qui expriment plus que leur réalité intrinsèque*

- Dans les organisations, la plupart des *rites*[27] concernent explicitement la mise en œuvre ou le renforcement du changement. Le schéma 10.8 dresse la liste des rites les plus fréquents[28]. Pour gérer les rites de manière proactive, il convient

Schéma 10.8 **Les rites organisationnels et le changement culturel**

Types de rites	Rôle	Exemples
Rites de passage	Consolider et promouvoir les rôles sociaux et l'interaction	Programmes d'incorporation des nouveaux employés Plans de formation
Rites de distinction	Reconnaître les efforts bénéfiques pour l'organisation Motiver	Cérémonies de remise de récompenses Promotions
Rites de renouvellement	Rassurer sur les actions menées Focaliser l'attention sur les problèmes	Utilisation de consultants Équipes projets
Rites d'intégration	Susciter l'engagement collectif Renforcer la justesse des normes	Fête de fin d'année
Rites d'apaisement	Désamorcer les conflits et limiter l'agressivité	Comités de conciliation
Rites de dégradation	Reconnaître publiquement les problèmes Supprimer ou affaiblir certains rôles politiques	Renvoi de dirigeants Rétrogradation ou « mise au placard »
Rites d'interprétation	Partager l'interprétation et la signification des événements	Rumeurs Études pour évaluer de nouvelles pratiques
Rites de défi	Mettre au pied du mur	Prise de pouvoir d'un nouveau dirigeant réformateur
Rites de résistance aux défis	Résistances aux nouvelles pratiques	Contestation Grève du zèle

d'en créer de nouveaux et de supprimer ceux qui sont en place. Les *rites de distinction* peuvent ainsi inclure la diffusion d'exemples de transformation et la récompense de ceux qui y ont contribué. On peut développer des *rites d'intégration* tels que des conférences qui mettent en valeur le changement et ses « héros » ou qui impliquent et associent les membres de l'organisation à de nouvelles approches, activités ou systèmes de pensée. Les *rites d'apaisement* permettent de minimiser ou de contenir les conflits en modifiant les structures ou la hiérarchie afin de signifier qui détient désormais une réelle influence et qui se trouve au contraire marginalisé. Les *rites de passage* peuvent exprimer la transition d'un stade de développement à un autre. Le départ de toute une équipe de managers et la nomination de leurs successeurs ou bien le remplacement d'une partie du conseil d'administration (voire de sa totalité) peuvent ainsi signifier bien plus clairement le début d'une ère nouvelle que des mouvements de personnel clairsemés.

- Les symboles peuvent également se retrouver au niveau des *systèmes et processus* de l'organisation (voir le chapitre 8). Les systèmes de rétribution, les systèmes d'information et de contrôle, les structures qui spécifient les liens de subordination et le statut de chacun renferment une forte dimension symbolique, tout comme les procédures budgétaires et la planification, qui codifient la réalité quotidienne des membres de l'organisation. La manière dont les entretiens de recrutement sont menés signale par exemple aux candidats la nature de l'organisation et ce que l'on attend d'eux. Des procédures d'entretien très formalisées peuvent indiquer une organisation mécaniste et hiérarchisée, alors qu'un dialogue plus informel, parfois précédé par des questions posées par les futurs collègues, correspond plutôt à une culture fondée sur la stimulation et la mise en cause. Si les procédures de sélection sont modifiées, le profil des managers recrutés l'est aussi, ce qui constitue un signe patent de la volonté de changement. Les procédures de sélection ont donc une nature symbolique.
- La modification de l'*environnement physique* de travail constitue un symbole particulièrement fort. On peut citer le déménagement de la direction générale, la délocalisation d'une partie du personnel, la modification des uniformes ou des tenues professionnelles ou encore le réagencement des bureaux ou des ateliers.
- Le plus puissant de tous les symboles de changement est le *comportement des réformateurs* eux-mêmes. Les actions, le langage et les mythes associés à ces individus peuvent symboliser le besoin de changement et définir quel doit être le comportement permettant d'y répondre. Trop peu de dirigeants comprennent qu'après avoir proclamé la nécessité d'un changement il est indispensable que leur conduite et leurs attitudes y correspondent. En effet, pour la plupart des individus, la vie organisationnelle est faite d'actions tangibles et non de discours abstraits.
- Le *langage* utilisé par les réformateurs est également important[29]. Consciemment ou non, ils peuvent employer un langage et des métaphores susceptibles d'exalter leurs troupes. L'illustration 10.5 fournit quelques exemples. Dans ce contexte, le langage ne sert pas uniquement à communiquer des faits et des informations. Il revêt également un caractère éminemment symbolique qui lui permet de véhiculer simultanément plusieurs significations. On peut ainsi établir une comparaison entre le passé et le futur d'une manière qui décrédibilise les pratiques anciennes et qui joue bien plus sur les émotions que sur la raison. À l'inverse, les réformateurs risquent de ne pas prendre conscience du pouvoir du langage et d'utiliser des termes et des expressions qui signalent en fait le maintien du statu quo, voire une réticence personnelle vis-à-vis du changement. Les individus impliqués dans une démarche de changement doivent prêter une attention toute particulière au langage qu'ils utilisent et à la portée symbolique de leurs actes.
- Les *mythes* eux-mêmes peuvent être en partie utilisés dans le processus de changement, par exemple au travers des lettres ou des journaux internes. D'autres approches sont plus subtiles. Un dirigeant a ainsi affirmé que la manière la plus efficace de répandre une nouvelle dans son entreprise consistait à demander à sa secrétaire de laisser une note interne barrée d'un « strictement confidentiel » près de la photocopieuse pendant dix minutes : « Le contenu de la note se répand dans les bureaux en une demi-heure et dans l'ensemble de l'entreprise avant la fin de la journée. »

Illustration 10.5

La modification des routines et des symboles

La modification des routines organisationnelles peut constituer un signal puissant lorsqu'on souhaite susciter un changement.

Modification des routines

- Un nouveau médicament ne peut être commercialisé qu'après avoir réussi une longue série de tests cliniques permettant d'obtenir une autorisation de mise sur le marché. La manière dont ces tests sont conduits est donc cruciale pour les laboratoires pharmaceutiques. L'approche traditionnelle consistait à récolter une quantité considérable de données cliniques, puis à rédiger un rapport expliquant l'ensemble du protocole utilisé. Ce processus était à la fois long et coûteux. Certains laboratoires décidèrent donc d'inverser la procédure en s'assurant *a priori* que les tests correspondaient bien à des exigences médicales ou réglementaires. La nouvelle approche commençait par la définition idéale du rapport, dont une première version était rédigée avant toute recherche clinique, puis par la détermination des protocoles permettant d'aboutir à ce résultat. Seules les données permettant d'atteindre cet objectif étaient ensuite récoltées.
- Dans une entreprise de distribution qui avait annoncé une stratégie focalisée sur le service aux clients, le directeur général ne se préoccupait ni du personnel ni même des clients lorsqu'il effectuait des visites dans les magasins. Il se contentait de consulter des états financiers dans le bureau du gérant. Il n'avait pas pris conscience de cette incohérence, jusqu'à ce qu'on le lui fasse remarquer. Par la suite, son insistance à s'entretenir avec le personnel et avec les clients durant chacune de ses visites devint un mythe qui se répandit dans l'ensemble de l'entreprise et facilita largement le déploiement de la stratégie.

Questions et défis par le langage

- Le directeur général d'une entreprise de distribution confrontée à une crise s'adressa au conseil d'administration de la manière suivante : « Je suggère que nous nous considérions comme des taureaux face à une alternative : l'abattoir ou l'arène. J'ai fait mon choix. Quel est le vôtre ? »
- Dans une autre entreprise, le directeur général décrivit la menace d'une OPA en termes guerriers : « Nous sommes la cible. Ils ont recruté des mercenaires (consultants, banques d'affaires, etc.). N'espérez pas d'esprit chevaleresque de leur part. Ne cherchez pas les chevaliers blancs. Ils ne feront pas de quartier. »

Signalisation du changement par des actions de confirmation

- Dans une entreprise textile écossaise, l'outillage associé à « la bonne vieille manière de travailler » fut rassemblé dans une cour située à l'arrière de la fabrique et détruit sous les yeux du personnel.
- La surveillante générale d'un service de rééducation pour des malades ayant été gravement atteints décida que si les infirmières portaient des vêtements de ville plutôt que leurs uniformes, cela signalerait aux patients qu'ils étaient sur la voie de la guérison et du retour à la vie normale. Par ailleurs, cela rappellerait aux infirmières qu'elles devaient veiller à la réinsertion des patients. Cependant, cette décision avait d'autres implications pour les infirmières : cela mettait en cause leur différence de statut avec le personnel administratif. Les infirmières préférèrent donc garder leurs uniformes. Même si elles admettaient que la présence des uniformes pouvait ralentir la rééducation des patients, elles considéraient que leur statut de professionnelles de santé devait être signalé.

Source : M.G. Pratt et E. Rafaeli, « The role of symbols in fragmented organizations: an illustration from organizational dress », présenté à la conférence de l'Academy of Management, Atlanta, 1993.

Questions

Pour une organisation qui vous est familière :

1. Identifiez au moins cinq routines ou symboles importants dans l'organisation.
2. En quoi ces routines et ces symboles pourraient-ils être changés afin de soutenir une stratégie différente ? Montrez explicitement comment les symboles pourraient correspondre à la nouvelle stratégie.
3. Pourquoi ces leviers potentiels de changement sont-ils souvent négligés ?

La manipulation des symboles peut constituer un puissant levier de changement. Cependant, la signification des symboles dépend de la manière dont ils sont interprétés. Il peut donc arriver que l'utilisation de symboles par un réformateur ne soit pas interprétée comme prévu (voir à ce propos l'exemple des infirmières dans l'illustration 10.5). De fait, même si les changements symboliques sont importants, leur impact est souvent difficile à prévoir.

L'illustration 10.5 donne d'autres exemples de l'utilisation des symboles pour signaler le changement.

10.4.5 Les jeux de pouvoir et les processus politiques[30]

Lorsqu'on cherche à conduire un changement stratégique, il est nécessaire de s'appuyer sur un individu ou un groupe qui combine le pouvoir et l'intérêt, comme nous l'avons vu dans le chapitre 4 (voir la section 4.3.3). Il peut s'agir du directeur général, d'un membre influent du conseil d'administration ou d'une autorité externe. Pour cela, il est généralement nécessaire de reconfigurer les *structures de pouvoir* de l'organisation, en particulier lorsqu'une transformation radicale est attendue.

Dans le chapitre 4, nous avons souligné qu'il est important de comprendre le contexte politique interne et externe de l'organisation. Or, cette compréhension ne suffit pas. Il convient également de situer le déploiement stratégique dans le contexte ainsi identifié. Le schéma 10.9 présente quelques-uns des mécanismes associés au pouvoir qui peuvent être utilisés dans la conduite du changement (voir la section 10.2.2) : la manipulation des *ressources organisationnelles* ; le développement de relations avec des *parties prenantes* influentes et des *élites* ; l'utilisation des *sous-systèmes* de l'organisation ; et – là encore – les *activités symboliques*. Tous ces mécanismes peuvent être mobilisés afin de (a) légitimer un pouvoir, (b) obtenir du soutien et surmonter des résistances et (c) obtenir l'adhésion à une stratégie ou à une démarche :

- Acquérir des *ressources* supplémentaires. Être associé à une source de ressources ou d'expertise importante et surtout avoir la capacité d'allouer ou de retirer ces ressources peuvent constituer des atouts essentiels pour surmonter la résistance ou persuader les membres de l'organisation d'accepter le changement.
- L'association avec les *parties prenantes* influentes ou l'obtention de leur soutien permet d'établir une légitimité, ce qui peut être indispensable à un réformateur qui personnellement n'en bénéficie pas. De la même façon, l'association avec un réformateur respecté ou dont le succès est patent peut aider un manager à contourner la résistance au changement. Face à une résistance au changement, un réformateur doit délibérément rechercher le soutien d'un individu influent que les conservateurs respectent.
- Il peut se révéler nécessaire d'*écarter* des individus ou des groupes qui s'opposent au changement : individus qui occupent des positions élevées dans l'organisation, réseaux d'influence internes qui incluent éventuellement des parties prenantes externes ou encore tout un niveau hiérarchique dont la position est menacée par le changement (la « chape de plomb » évoquée précédemment).
- La construction d'*alliances* ou d'un *réseau* de contacts et de sympathisants, même lorsqu'ils ne détiennent pas un pouvoir par eux-mêmes, peut aider à

Schéma 10.9 **Les mécanismes politiques dans les organisations**

Activités	Mécanismes				
	Ressources	**Élites**	**Sous-systèmes**	**Symboles**	**Problèmes clés**
Fonder la légitimité	Contrôler des ressources Acquérir ou faire reconnaître une expertise Acquérir des ressources supplémentaires	Obtenir le soutien d'un membre de l'élite S'associer à l'élite	Construire des alliances Construire des équipes	Construire à partir de la légitimité	Temps nécessaire Possibilité d'incohérence idéologique Perception d'une menace par les élites en place
Surmonter les résistances	Retirer des ressources Utiliser la désinformation	Diviser ou renverser les élites S'associer à un réformateur S'associer avec une autorité externe respectée	Accélérer le changement Soutenir ou récompenser les réformateurs	Attaquer ou détruire la légitimité Encourager la confusion, le conflit et le doute	Ne pas disposer d'une légitimité suffisante Potentiellement destructeur : reconstruire au plus vite
Obtenir l'adhésion	Distribuer des ressources	Éliminer les élites restantes Besoin d'un héros clairement identifié	Mettre partiellement en œuvre Infiltrer des « disciples » Soutenir les « fonceurs »	Complimenter et récompenser Rassurer Confirmer par des symboles	Risque de destruction de l'âme de l'organisation ou de retour en arrière

surmonter la résistance de groupes influents. S'il est très difficile d'obtenir l'adhésion de tous les membres de l'organisation, il est probable que certains individus se montrent plus disposés au changement que d'autres. Le réformateur a donc intérêt à s'appuyer sur eux pour constituer une équipe de partisans prêts à défendre ses actions et ses opinions, et réciproquement à marginaliser les opposants. Cependant, les groupes qui détiennent un pouvoir dans l'organisation peuvent considérer que la construction de ce type d'équipes et les volontés de marginalisation menacent leur propre influence, ce qui peut renforcer les obstacles au changement. Une analyse du pouvoir et des intérêts semblables à la cartographie des parties prenantes décrite dans le chapitre 4 peut donc être particulièrement utile lorsqu'on cherche à identifier les bases de futures alliances ou celles d'éventuelles résistances.

- Afin de légitimer son pouvoir, un manager peut chercher à s'attribuer les *symboles* qui préservent et renforcent le paradigme : s'insérer dans les structures existantes, être identifié avec les rites ou les mythes de l'organisation, etc. D'un autre point de vue, briser la résistance au changement en supprimant, en mettant en cause ou en modifiant les rites et les symboles constitue un bon moyen de contester les schémas de pensée établis.

Schéma 10.10 Manœuvres politiques et changement

Résistance au changement

- Détourner les ressources. Allouer le budget à d'autres projets. Donner aux personnes clés d'autres priorités ou d'autres tâches.
- Exploiter l'inertie. Demander que chacun temporise jusqu'à ce qu'un acteur clé agisse, lise un rapport ou émette une réponse appropriée. Suggérer de commencer par évaluer les résultats d'un autre projet.
- Conserver les objectifs vagues et complexes. Il est plus difficile d'entamer une action appropriée si les buts sont multidimensionnels et exprimés dans des termes généraux, grandioses ou abstraits.
- Encourager et exploiter le manque de prise de conscience de l'organisation. Insister sur l'idée que « nous nous occuperons de l'aspect humain plus tard », sachant que cela ne manquera pas de retarder ou de détruire le projet.
- « C'est une grande idée. Mettons-la en œuvre de manière méthodique. » Impliquer tellement de parties prenantes et d'experts que les multiples interprétations, opinions et intérêts divergents retarderont les décisions ou déboucheront sur des compromis stériles.
- Dissiper l'énergie. Nommer une commission *ad hoc*, commander des études, récolter des données, préparer des analyses, rédiger des rapports, mener des missions à l'étranger, tenir des réunions, etc.
- Réduire l'influence et la crédibilité du réformateur. Répandre des rumeurs nuisibles, en particulier auprès des partisans et des amis du réformateur.
- Conserver un profil bas. Ne pas afficher clairement sa résistance au changement car cela offre une cible facile aux réformateurs.

Contrecarrer la résistance au changement

- Établir une orientation et des objectifs clairs. La limpidité des buts permet une action efficace alors que l'ambiguïté et la complexité peuvent la ralentir.
- Établir un plan d'action simple, composé d'étapes distinctes. Mêmes raisons que pour les objectifs clairs.
- Endosser un rôle de facilitateur et de négociateur. Rester ouvert au marchandage. La résistance au changement peut rarement être surmontée par des arguments uniquement rationnels. Un savoir-faire relationnel est donc nécessaire.
- Identifier et surmonter les résistances. Adopter une approche proactive face à la résistance pour mieux l'atténuer ou la combattre. Se référer à des valeurs ou des standards élevés ou à des autorités puissantes. Les avertir. Utiliser des intermédiaires influents. Infiltrer les réunions et les opposants. Les épuiser et attendre leur abandon.
- Utiliser le face-à-face. L'influence personnelle et la persuasion permettent d'emporter l'adhésion plus efficacement que le recours à des notes internes ou des rapports impersonnels.
- Exploiter la crise. Les individus répondent généralement de manière plus positive à une crise explicite à laquelle ils sont collectivement confrontés qu'à des tentatives individuelles de modification de leur comportement.
- Recruter des partisans dès le départ. Construire des coalitions et rassembler des alliés essentiels à la constitution des équipes. Il peut également se révéler tactiquement utile d'intégrer des opposants.
- Constituer un comité de réforme, une équipe projet ou un commando. Incorporer des acteurs clés qui jouissent de poids, d'autorité et de respect au sein de l'organisation.

Source : adapté de D. Buchanan et D. Boddy, *The Expertise of the Change Agent: Public performance and backstage activity*, Prentice Hall, 1992, pp. 78-79.

Les aspects politiques du management en général – et du changement stratégique en particulier – sont inévitables. Dans ce domaine, ce qui est important pour le manager d'aujourd'hui l'était déjà pour le prince de la Renaissance (voir l'illustration 10.6).

Illustration 10.6

Les processus politiques selon Machiavel

« Rien n'est plus délicat, plus incertain ni plus dangereux que d'initier des changements dans la constitution d'un État. »

Le courtisan florentin Nicolas Machiavel publia en 1513 un recueil de conseils politiques intitulé *Le Prince*, grâce auquel il espérait attirer l'attention de Laurent de Médicis. Plutôt que de défendre une approche unique, Machiavel insistait sur la nécessité de changer de tactique et d'attitude selon les circonstances : parfois l'indulgence clémente et parfois la répression brutale. Son instrumentalisation délibérée des sentiments (la crainte, l'amour, etc.) dans un cadre politique a contribué à forger le terme « machiavélique. »

Même si les écrits de Machiavel concernaient la direction d'un État par un prince, beaucoup d'auteurs de management affirment qu'ils sont toujours utiles à la conduite du changement dans les organisations du XXIe siècle, notamment dans les situations suivantes :

La succession

Comment faire pour que les membres de l'organisation soient loyaux à un nouveau dirigeant et à ses orientations stratégiques, plutôt qu'à la mémoire de son prédécesseur ? Selon Machiavel, il convient de faire évoluer les choses, mais ni trop vite ni trop loin. Il faut maintenir les institutions des prédécesseurs et les faire progressivement évoluer à la faveur des événements. En termes de style, Machiavel donne le conseil suivant aux nouveaux dirigeants : « Il est inutile d'utiliser la peur, contentez-vous de ne pas offenser, soyez assidu et vous finirez par être aimé. »

Les fusions

Un des avertissements les plus saisissants de Machiavel est de se méfier de ses amis : ils peuvent faire échouer une nouvelle alliance afin de ne pas perdre les faveurs du prince. En ce qui concerne les populations qui doivent adopter de nouveaux comportements et une nouvelle culture après une fusion, il n'y a selon Machiavel que deux politiques à leur égard. La première consiste à détruire rapidement et totalement la culture précédente : « Celui qui devient le maître d'une cité accoutumée à sa propre liberté et qui ne la soumet pas peut s'attendre à être détruit lui-même. » La seconde solution consiste à être présent et souvent visible.

Les acquisitions

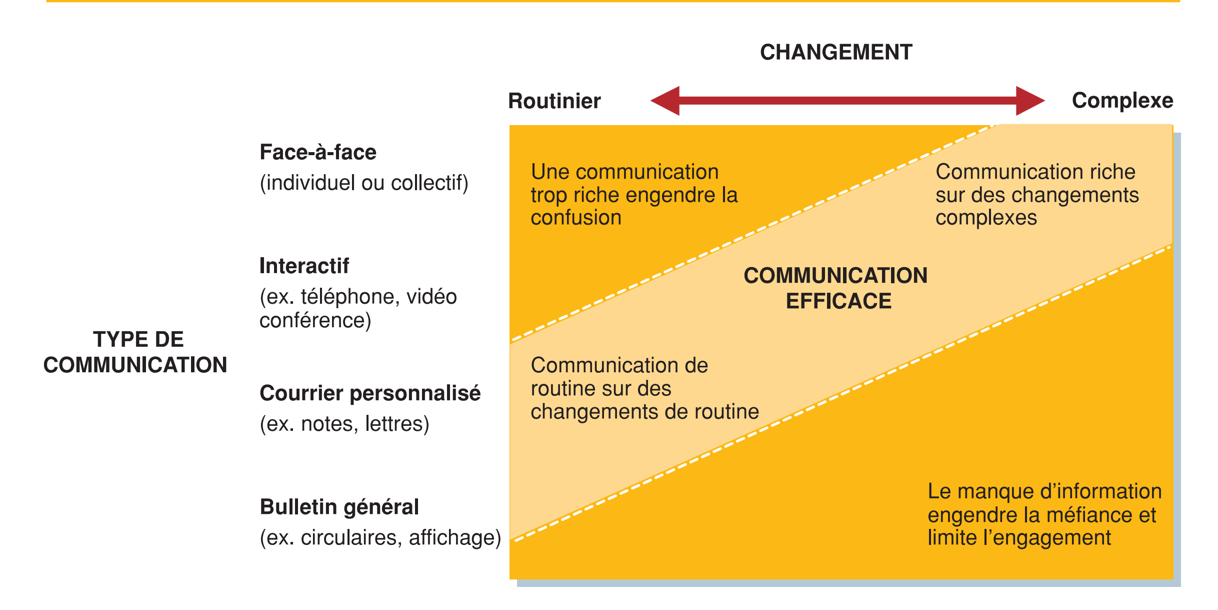
Alors que dans le cadre d'une fusion un accord a été conclu dans l'espoir de défendre les intérêts de toutes les parties impliquées, une acquisition consiste à donner l'avantage à l'une des populations par rapport à l'autre. Si le conquérant éprouve des doutes à propos de lui-même, il doit les masquer. Il doit imiter les manières de ceux qui ont brillamment réussi des conquêtes avant lui : « Si son plan échoue, au moins ce sera avec panache. » Dans cette situation, le conquérant a nécessairement des ennemis, ceux qui prospéraient sous le précédent régime et qui feront tout pour s'opposer au changement. Ses partisans sont à l'inverse généralement peu enthousiastes et manquent souvent d'assurance. Face à cette situation, Machiavel affirme qu'il existe deux manières d'obtenir la soumission des populations vaincues : la force ou la persuasion. Il remarque cependant que ceux qui utilisent la persuasion finissent toujours par échouer, alors que ceux qui emploient la force sont « rarement menacés ». Il suggère que les leaders qui réussissent à survivre à une période aussi troublée « seront ensuite admirés, et si par ailleurs ils ont détruit ceux qui enviaient leur pouvoir, ils resteront puissants, respectés, en sécurité et heureux ».

Préparé par Phyl Johnson, université de Strathclyde.

Questions

1. Pensez-vous que les principes de Machiavel s'appliquent dans les organisations actuelles ? Que conseilleriez-vous d'autre ?
2. Comment les mécanismes politiques présentés dans le schéma 10.9 peuvent-ils être utilisés pour appliquer ces trois principes ?

Schéma 10.11 Communiquer efficacement le changement



Source : adapté de R.H. Lengel et R.L. Daft, « The selection of communication media as an executive skill », *Academy of Management Executive*, vol. 2, no. 3 (1988), pp. 225-232.

Pour autant, les aspects politiques du management sont particulièrement difficiles à maîtriser. Comme le montre le schéma 10.10, les jeux politiques peuvent tout aussi bien être utilisés pour empêcher le changement que pour le favoriser. Lorsqu'on cherche à surmonter les résistances, un des principaux problèmes est tout simplement de ne pas disposer d'un pouvoir suffisant pour le faire. Tenter d'affronter une opposition avec un pouvoir trop limité est généralement condamné à l'échec. Il existe un deuxième danger : en rompant le statu quo, le processus peut devenir tellement destructeur que l'organisation ne parvient pas à retrouver un équilibre. Si le changement doit avoir lieu, la mise en place rapide de nouvelles valeurs partagées et le déploiement d'une nouvelle stratégie sont vitaux. De plus, comme nous l'avons déjà souligné, il est indispensable d'obtenir l'adhésion de l'ensemble des membres de l'organisation. Or, c'est une chose de convaincre quelques dirigeants au sommet de la hiérarchie, mais c'en est une autre d'obtenir l'engagement de tout le personnel. Le principal danger est constitué par le fait que les individus ont généralement tendance à considérer que le changement est temporaire, tout au plus une péripétie à laquelle ils doivent se plier en attendant qu'une autre réforme survienne.

10.4.6 Communiquer et piloter le changement

Le plus souvent, les managers chargés de gérer le changement sous-estiment gravement la nécessité de bien faire comprendre aux membres de l'organisation le

besoin de réforme, les objectifs visés et les enjeux réels. C'est pourquoi il convient de souligner les points suivants :

- C'est parfois avant tout grâce à une communication efficace que l'on peut surmonter les résistances au changement[31]. Une communication ouverte qui contribue à créer un climat de confiance est essentielle dans ces circonstances.
- Les raisons d'un changement d'orientation stratégique peuvent être complexes et la stratégie en elle-même peut inclure des notions relativement peu triviales. Pour autant, pour qu'elle soit efficace, il faut absolument la communiquer d'une manière telle que sa complexité soit compréhensible et assimilable par tous. Nous avons déjà insisté sur ce point lorsque nous avons présenté l'importance de la *vision* et de l'*intention stratégique* dans les chapitres 4 et 6. Il ne faut jamais se contenter de déclarations d'intention banales, mais parvenir à une formulation capable de résumer le sens et les enjeux de la stratégie.
- On peut informer sur la stratégie et sur la nature du changement à l'aide de différents *moyens de communication*[32]. Le schéma 10.11 résume ces moyens et leur efficacité dans diverses circonstances. La richesse est maximale dans le cas de la communication individuelle en face-à-face. Elle se dégrade jusqu'à l'affichage de notes d'information et la diffusion générale de circulaires ou de courriers électroniques. L'efficacité de ces différentes formes de communication dépend essentiellement de la nature routinière ou complexe du changement. Lorsqu'on souhaite communiquer un changement extrêmement complexe, l'utilisation de bulletins standardisés et de circulaires qui ne permettent aucune réponse ou interaction est très vivement déconseillée. Dans une situation de changement stratégique, les membres de l'organisation qui ne sont pas impliqués dans l'élaboration de la nouvelle stratégie risquent fort d'estimer que les effets du changement sont exceptionnels, même lorsque les dirigeants les considèrent comme routiniers. Mieux vaut donc privilégier les moyens de communication qui permettent l'interaction et l'implication de tous.
- En elle-même, l'*implication* des membres de l'organisation dans le processus d'élaboration de la stratégie ou dans la planification du changement stratégique constitue un moyen de communication qui peut se révéler remarquablement efficace. Les individus impliqués peuvent être utilisés pour diffuser l'information sur la démarche de changement à l'ensemble de l'organisation, ce qui les élève eux-mêmes au rang de réformateurs. Cette implication en cascade constitue un des éléments essentiels du style interventionniste décrit dans la section 10.3.3.
- La communication doit être considérée comme un processus bidirectionnel. Le *retour d'information* est important, en particulier si les changements envisagés sont difficiles à comprendre, menaçants ou absolument indispensables. Il est rare que le changement soit conçu ou exprimé d'une manière qui soit directement compréhensible et applicable aux plus bas niveaux de la hiérarchie. De plus, à ce niveau, l'objectif général de la démarche peut être incompris ou mal interprété.
- Les aspects émotionnels de la communication sont particulièrement importants, car les émotions peuvent aisément provoquer des réponses positives ou

négatives. Des recherches menées à ce sujet[33] suggèrent qu'il est essentiel de sélectionner le type des messages, de symboles (voir la section 10.4.5) et de langage (le choix de mots tels que « danger » ou « risque ») pour décrire la situation négative qu'il convient de modifier, ainsi que le langage positif associé au plaisir et au progrès qui permettra de décrire le futur souhaité.
- Les dirigeants sont habitués à piloter la performance de toutes sortes d'activités organisationnelles. Il est donc surprenant que les processus de changement – alors qu'ils sont déterminants pour le futur de l'organisation – ne fassent généralement pas l'objet d'un pilotage de ce type. Certains chercheurs ont montré que le pilotage du changement est essentiel et que plutôt que de tenter de changer des valeurs fondamentales, il peut être plus efficace de piloter méticuleusement l'évolution des comportements et de menacer de sanctions dans le cas où cette évolution n'est pas constatée[34].

10.4.7 Les tactiques de changement

Il existe également toute une série de tactiques qui peuvent être utilisées pour faciliter le processus de changement.

La chronologie

L'importance de la chronologie est trop souvent négligée lorsqu'on entreprend un changement stratégique. Choisir d'un point de vue tactique le moment idéal pour déclencher un changement est pourtant essentiel :

- Plus l'amplitude du changement est importante, plus il semble nécessaire de s'appuyer sur une *crise* réelle ou perçue. Si les membres de l'organisation ont le sentiment qu'il est plus risqué de maintenir le statu quo que d'entamer une réforme, celle-ci sera plus facile à mettre en œuvre. La direction d'une entreprise faisant l'objet d'une OPA peut ainsi utiliser cette menace comme un catalyseur afin de faire accepter une transformation radicale. De même, certains dirigeants n'hésitent pas à exagérer les problèmes pour provoquer l'adhésion au changement.
- Il peut exister des *fenêtres d'opportunité* pour les processus de changement. La période suivant une opération d'acquisition permet généralement aux nouveaux propriétaires d'introduire des changements significatifs qui auraient été refusés en temps normal. L'arrivée d'un nouveau directeur général, l'introduction d'un nouveau produit à succès, l'apparition d'une menace concurrentielle majeure peuvent également constituer des opportunités. Cependant, de telles fenêtres peuvent être de courte durée, ce qui laisse peu de temps au réformateur pour mener des actions décisives.
- Il est également important que les responsables du changement n'envoient pas de messages contradictoires sur la chronologie de la réforme. S'ils estiment qu'une évolution rapide est nécessaire, ils doivent éviter le maintien de procédures et de signaux qui sous-entendent des horizons de temps lointains. Il faut en particulier s'interdire d'exhorter au changement tout en maintenant des procédures de contrôle et de récompense ou des manières d'agir établies depuis des années. Le *marquage symbolique* du cadre temporel est donc essentiel.

- Étant donné que le changement est souvent générateur d'anxiété, il peut se révéler utile de le programmer à une date qui permet d'éviter les craintes inutiles. Si une réduction de personnel ou un remplacement de responsables est nécessaire (voir ci-après), il est préférable de l'effectuer avant le début de la phase de changement et non pendant. De cette manière, la réforme sera considérée comme une possibilité d'amélioration et non comme la cause des restructurations.

La suppression d'emplois et de niveaux hiérarchiques

Les programmes de changement sont souvent accompagnés de suppressions d'emplois, qui vont du remplacement de quelques membres du comité de direction à la fermeture de divisions entières, pouvant entraîner des centaines ou des milliers de licenciements. Comme nous l'avons vu précédemment, la chronologie de ces restructurations peut être déterminante. D'autres considérations doivent également être prises en compte :

- Il est important de déterminer avec précision quels emplois doivent être supprimés. Certains individus ou certains niveaux hiérarchiques peuvent ainsi être identifiés comme des opposants au changement. Leur mise à l'écart permet d'afficher la détermination des réformateurs. La suppression d'un niveau hiérarchique peut également constituer une opportunité pour les managers des niveaux inférieurs. Un directeur général a ainsi déclaré : « Si je dois éliminer du monde, je choisis le plus haut niveau possible. C'est là qu'on trouve généralement les individus les plus opposés au changement. En plus, cela stimule fortement ceux qui sont en dessous. »
- Il est préférable d'éviter d'étaler dans le temps les suppressions d'emplois. Si la démarche de changement est continuellement associée à une menace pour l'emploi, elle a bien moins de chances de réussir. Le même directeur général a ajouté : « Il vaut mieux trancher vite et fort que taillader de temps en temps. »
- De même, en cas de plan de licenciements, il est recommandé d'adopter une approche visiblement responsable et prévenante à l'égard de ceux qui en sont victimes. Les raisons ne sont pas uniquement d'ordre éthique. Sur un plan plus tactique, cela permet de signaler à ceux qui restent que l'organisation n'est pas un monstre froid et indifférent. Il existe de nombreux exemples d'entreprises qui ont utilisé avec succès des antennes de replacement, des programmes de reconversion ou des mises en préretraite. On peut citer le cas des entreprises sidérurgiques en France, dans lesquelles les suppressions d'emploi massives ont toujours été accompagnées de mesures d'accompagnement particulièrement attentives.

Les succès à court terme

La stratégie est censée concerner avant tout les grandes orientations à long terme et les décisions majeures. Cependant, le déploiement stratégique et les démarches de changement imposent aussi un grand nombre d'actions précises et de tâches ponctuelles. Il est primordial que certaines de ces tâches soient mises en œuvre rapidement et que leur réussite serve à motiver les membres de l'organisation. Dans une entreprise de distribution, on peut ainsi définir un nouveau concept de

magasin et démontrer sa pertinence, remplacer des pratiques anciennes par de nouvelles approches, supprimer certains comités existants et définir plus clairement les responsabilités de chacun. Chacune de ces actions n'est pas significative dans le déploiement de la nouvelle stratégie, mais elle constitue un indicateur visible de son avancement. La constatation de ces succès à court terme peut aider à obtenir l'adhésion de tous.

Une des raisons souvent données à l'incapacité de changer est que les ressources disponibles ne le permettent pas. Ce problème peut être surmonté s'il est possible d'identifier des cibles clés sur lesquelles on peut focaliser les ressources et les efforts. C'est ainsi que William Bratton, qui est devenu célèbre pour avoir déployé la politique de tolérance zéro dans la police de New York, a commencé par focaliser tous les efforts sur les crimes liés au trafic de drogue. Selon les estimations, ces crimes étaient liés – directement ou indirectement – à 50 à 70 % de la criminalité, mais seulement 5 % des ressources de la police de New York leur étaient consacrées. Le succès rencontré sur cette cible clé permit d'étendre la politique de tolérance zéro à d'autres types de crimes et délits et d'obtenir les ressources nécessaires[35].

L'illustration 10.7 montre comment une nouvelle dirigeante a utilisé diverses tactiques et approches symboliques pour conduire le changement dans une entreprise traditionaliste.

Il existe toute une variété de leviers de changement que les réformateurs peuvent choisir d'actionner. Ce choix dépend du contexte auquel ils sont confrontés (voir la section 10.2.2), mais également de leurs compétences et de leur style (voir la section 10.3.1). Lorsqu'il est nécessaire de surmonter une forte résistance pour atteindre rapidement des résultats, il peut ainsi être préférable de mettre l'accent sur la modification des comportements. Réciproquement, s'il est nécessaire d'emporter l'adhésion de membres de l'organisation – et si les délais le permettent –, il vaudra mieux se concentrer sur la modification des valeurs partagées et sur l'évolution de la culture de l'organisation. Pour conduire le changement, il est crucial de choisir les leviers appropriés plutôt que suivre une formule préétablie.

10.5 Les pièges potentiels du changement

On peut apprendre beaucoup de choses en comprenant ce qui a échoué dans des opérations de changement. Dans une étude très complète, Lloyd Harris et Emmanuel Ogbonna[36] ont ainsi identifié toute une série de pièges dans lesquels peut tomber le changement stratégique :

- La *ritualisation du changement*. Les réformateurs doivent reconnaître que le changement n'est pas un processus monolithique : il peut nécessiter l'accumulation d'une série d'étapes, parfois pendant des années. Cependant, le risque est alors élevé que les membres de l'organisation considèrent l'opération de changement comme un rituel sans réelle signification.
- Le *détournement des processus de changement*. Les efforts légitimes de changement peuvent être détournés par certains membres de l'organisation qui poursuivent d'autres buts. Dans une compagnie d'assurance, l'introduction d'un système téléphonique informatisé destiné à améliorer le service aux clients a

ainsi servi d'alibi pour réduire le nombre de salariés affectés au service clientèle. Le résultat fut une dégradation du niveau de service et un profond scepticisme du personnel à l'égard des futures opérations de changement.

- L'*érosion*. Lorsque l'intention d'origine du programme de changement est progressivement érodée par d'autres événements au sein de l'organisation – par exemple un taux de rotation du personnel très élevé ou un système de récompense non aligné avec le changement souhaité –, il est particulièrement difficile de maintenir l'impulsion de départ. L'objectif de changement est alors brouillé.

Illustration 10.7

Tisser le changement chez Pringle

Afin d'assurer la conduite du changement, les actions à court terme doivent signaler les intentions à long terme.

Pringle, un fabricant britannique de lainages en cachemire, connut une série de pertes au cours des années 1990. Ses effectifs passèrent de plus de 2 000 salariés en 1990 à seulement 180 en 2000. Cet effondrement était imputé à une diversification malheureuse dans le vêtement de sport, à une baisse de la qualité et à l'impact de taux de change défavorables. En 2000, l'entreprise fut rachetée par le groupe Fang Frères de Hongkong pour à peine 10 millions d'euros. Les nouveaux propriétaires nommèrent Kim Winser, une ancienne responsable de Marks & Spencer, au poste de directeur général.

Considérant que la gamme de Pringle était trop large et mal conçue, Kim Winser décida de repositionner la marque – jusqu'ici synonyme de produits pour cinquantenaires guindés – pour en faire une griffe de créateur de mode. Il s'agissait d'une évolution considérable, mais la situation de crise aiguë que traversait l'entreprise offrait une opportunité : tout le monde était convaincu qu'un changement radical était nécessaire.

Elle décida de concevoir une nouvelle gamme de vêtements en seulement douze semaines, un objectif qui n'avait jamais été réussi auparavant, puis ramena le délai à seulement neuf semaines. Elle affirma que cette date était déterminée par la nécessité de participer à la prochaine présentation de collections à Milan.

La plupart des salariés pensaient que la fabrique allait fermer pour être vraisemblablement délocalisée en Asie. Au contraire, Kim Winser confirma que la production serait maintenue à Hawick en Écosse. Elle renforça même le caractère local en apposant la marque « Pringle Scotland » sur la nouvelle gamme. Elle justifia ce choix en affirmant que la qualité du cachemire écossais était reconnue dans le monde entier.

De nouveaux designers furent recrutés et le département conception fut transféré d'Écosse à Londres. Le siège de l'entreprise fut également déplacé de ses locaux historiques de Saville Row (la rue des plus prestigieux tailleurs de Londres) vers un bâtiment moderne.

Certains durent quitter l'entreprise. Le directeur de la production fut licencié et le contrat avec le champion de golf Nick Faldo – qui avait été l'emblème de Pringle pendant presque 20 ans – ne fut pas reconduit. Pour le remplacer, Kim Winser utilisa de jeunes mannequins.

Le processus de changement fut aidé par une visite d'une équipe de télévision à la fabrique de Hawick, à peu près au moment où le footballeur David Beckham apparut dans les médias habillé d'un des pulls de la nouvelle collection.

L'objectif de la présentation à Milan fut atteint, un sixième des magasins furent fermés et de nouveaux distributeurs furent engagés. À la fin 2000, les ventes commencèrent à remonter, de nouveaux ouvriers avaient été recrutés et l'usine de Hawick était équipée de nouvelles machines. Au printemps 2001, le chiffre d'affaires était en hausse de 30 % et Kim Winser prévoyait un retour à l'équilibre en 2003.

Sources : adapté de Trouble at the Top, BBC2, 28 février 2001 et du Financial Times, 24-25 février 2001.

Questions

1. En vous référant à la section 10.4.7, identifiez les tactiques utilisées par Kim Winser.
2. En quoi ces tactiques à court terme ont-elles été en phase avec la stratégie à long terme ?
3. En utilisant les outils et les concepts présentés dans ce chapitre, proposez d'autres approches permettant à Kim Winser de conduire le changement chez Pringle.

- La *réinvention*. Le programme de changement peut être réinterprété au travers de la structure existante. Un distributeur tenta ainsi de déployer une culture focalisée sur le client alors que celle-ci avait toujours été focalisée sur le produit. Cependant, le mot d'ordre de « service au client » fut rapidement traduit par « qualité de service », ce qui permit aux membres de l'organisation de conserver la plupart de leurs schémas de pensée implicites et de leurs routines de comportement.
- La *tour d'ivoire*. Les membres de l'organisation considèrent que les porteurs du programme de changement – par exemple les dirigeants – sont déconnectés des réalités du terrain, notamment des besoins des clients et des compétences organisationnelles. De fait, puisque ses responsables ne sont pas crédibles, le changement est négligé.
- Le *manque d'attention aux symboles*. Les réformateurs risquent de ne pas lier leurs messages de changement avec les aspects routiniers et quotidiens de l'organisation. Cela peut avoir deux résultats. Tout d'abord, là encore, les membres de l'organisation risquent de considérer que le programme de changement n'a pas de lien avec leur réalité. Deuxièmement, puisque les réformateurs ne comprennent pas le pouvoir des symboles, ils risquent d'envoyer par inadvertance de mauvais messages. Harris et Ogbonna donnent l'exemple d'une entreprise familiale qui engagea un manager professionnel comme nouveau directeur général. Cela signala au personnel que la précédente équipe n'était pas professionnelle. Sa loyauté fut profondément entamée.
- Les *efforts mal coordonnés*. Les nouvelles pratiques introduites dans l'organisation peuvent être en décalage avec ce que les individus comprennent du programme de changement, ce qui leur donne un sentiment d'incohérence.
- La *conformité apparente*. Les individus risquent de se comporter conformément à ce que prévoit le programme de changement (en particulier lorsqu'ils savent qu'on les observe), sans pour autant y adhérer. Les réformateurs peuvent penser que le changement est en cours, alors qu'ils ne font que constater une conformité apparente.

La conclusion générale est que les opérations de changement sont difficiles et complexes. Il existe cependant d'autres implications managériales :

- Le *pilotage du changement*. Il est impossible de planifier le changement à l'avance dans ses moindres détails. Les réformateurs doivent donc rester extrêmement attentifs au pilotage du changement et se montrer suffisamment flexibles au fur et à mesure que celui-ci se déploie[37].
- La *compréhension de la culture*. Les forces d'inertie ne doivent pas être sous-estimées. Afin d'anticiper les risques de blocage, il est indispensable de comprendre la culture existante et ses effets les plus probables (voir la section 10.2.3).
- L'*implication des individus*. Il est préférable de considérer les membres de l'organisation comme des acteurs du programme de changement et non comme ses simples destinataires.
- Le *réalisme*. Les réformateurs ne doivent pas surestimer leurs propres capacités : le changement peut être bien plus difficile à conduire qu'ils ne le pensent.

La plupart de ces problèmes sont reflétés par le débat qui clôt ce chapitre.

Débat — Peut-on piloter le changement ?

Dans quelle mesure et de quelle manière les dirigeants peuvent-ils conduire le changement ?

John Kotter, professeur à la Harvard Business School, est un expert en leadership et en conduite du changement. En 1995, il a publié dans la *Harvard Business Review* un article[1] sur les limites des opérations de changement stratégique. Selon lui, le principal problème est l'incapacité des dirigeants à reconnaître la séquence chronologique nécessaire, ce qu'il appelle les « huit étapes de la transformation de l'organisation » :

1. Établir un sentiment d'urgence à partir des réalités du marché et de la concurrence et d'une discussion explicite sur les crises potentielles ou les principales opportunités.
2. Former un groupe en charge du pilotage de l'opération : ses membres doivent être des dirigeants, mais également des représentants des autres parties prenantes influentes. Ce groupe doit être encouragé à fonctionner comme une équipe.
3. Formuler une vision claire afin d'orienter les efforts et concevoir les stratégies permettant d'y parvenir.
4. Communiquer la vision en utilisant de multiples canaux et s'assurer que le comportement du groupe de pilotage est cohérent avec la vision.
5. Donner aux membres de l'organisation le pouvoir d'agir sur la vision. Supprimer les obstacles au changement, faire évoluer les systèmes et les structures qui brouillent la vision, encourager la prise de risque et les idées, les initiatives et les actions originales.
6. Planifier et obtenir des réussites à court terme : la transformation stratégique peut prendre des années, mais les individus ont besoin de voir rapidement des résultats.
7. Consolider les améliorations et provoquer de nouveaux changements : lorsque la crédibilité du changement est établie, il faut changer encore plus de structures, de systèmes et de politiques et promouvoir ceux qui peuvent mettre en œuvre la vision. Il faut réactiver le processus de changement.
8. Institutionnaliser les nouvelles approches : lorsque le changement prend forme, il faut montrer comment il a contribué à la performance et assurer que la nouvelle génération de dirigeants personnifie la nouvelle vision.

Cependant, Julia Balogun et Gerry Johnson mettent en doute la capacité des dirigeants à conduire le changement de cette manière méthodique[2]. Ils ont étudié les progrès d'une opération de changement stratégique menée par des dirigeants, mais en se plaçant du point de vue des managers intermédiaires. Il apparaît ainsi qu'alors que les dirigeants croyaient être clairs sur leur stratégie le changement se déroulait en fait de la manière suivante :

- Les managers intermédiaires interprètent le changement en fonction de leurs propres modèles mentaux et en relation avec leurs propres responsabilités, en discutant avec leurs pairs ou par le biais de rumeurs.
- Les dirigeants ne peuvent pas comprendre ou intervenir dans ces processus.
- Il est par conséquent impossible pour les dirigeants d'intervenir directement sur la manière dont les managers intermédiaires donnent du sens à la nouvelle intention stratégique et aux opérations de changement, en particulier dans les vastes organisations géographiquement dispersées ou décentralisées.
- En réalité, les managers intermédiaires créent localement le changement plus qu'ils ne mettent en œuvre ce qui a été décidé par leur hiérarchie.
- Les dirigeants doivent impérativement accepter cette interprétation :
  - Même si la vision d'ensemble est claire, elle fera l'objet d'interprétations variées.
  - Le pilotage du changement consiste essentiellement à réagir aux initiatives venues de la base.
  - L'intention stratégique doit être ajustée en fonction des orientations émergentes.

Sources :
1. J. Kotter, « Leading change: why transformation efforts fail », *Harvard Business Review*, vol. 73, no. 2 (1995), pp. 59-67.
2. J. Balogun et G. Johnson, « Organizational restructuring and middle manager sensemaking », *Academy of Management Journal*, vol. 47, no. 4 (2004), pp. 523-550.

Questions

1. Quels sont les problèmes liés à chacune de ces deux interprétations de la conduite du changement ?
2. Si vous dirigiez une organisation, dans quelles circonstances suivriez-vous chacune de ces deux approches ?
3. Ces deux vues sont-elles irréconciliables ?

Résumé

Le thème central de ce chapitre a été que les approches, les styles et les leviers utilisés pour conduire le changement doivent être adaptés au contexte. En gardant à l'esprit cette idée générale, nous avons souligné un certain nombre de points importants pour la gestion du changement stratégique :

- Il existe différents *types de changements stratégiques* dans les organisations, que l'on peut classer selon leur *ampleur* (selon qu'ils impliquent ou non une modification du paradigme) et leur *nature* (selon qu'ils peuvent s'appuyer sur une évolution incrémentale ou qu'ils nécessitent une transformation radicale). Pour chacun des types de changements, des approches différentes sont nécessaires.
- D'autres aspects du *contexte organisationnel* doivent être pris en compte, comme les ressources et compétences qu'il convient de préserver, le degré d'homogénéité ou de diversité de l'organisation, la capacité, la disponibilité et l'acceptation du changement ou encore le pouvoir de le conduire.
- Le *tissu culturel* et l'*analyse de champ de forces* peuvent aider à identifier les facteurs susceptibles de bloquer le changement et ceux qui à l'inverse peuvent être utilisés comme leviers.
- Le processus de changement implique différents *rôles*, dont le leader stratégique, les managers intermédiaires et les intervenants extérieurs.
- Différents *styles* de conduite de changement sont nécessaires suivant le contexte, selon l'implication et l'intérêt de différentes parties prenantes.
- Les *plans de redressement* nécessitent une focalisation sur la vitesse de changement.
- Différents leviers peuvent être actionnés selon le type de changement requis et le contexte. Ces leviers incluent l'identification et la contestation du paradigme, la nécessité de modifier les *routines* organisationnelles et les *symboles* et celle de maîtriser les *processus politiques*, la *communication* et les *tactiques* de changement.

Lectures recommandées

- L'ouvrage de M. Raimbault et J.-M. Saussois, *Organiser le changement*, Éditions d'Organisation, 1983, est un bon complément à ce chapitre, tout comme celui coordonné par R. Reitter, *Cultures d'entreprises, études sur les conditions de réussite du changement*, Vuibert, 1991.
- J. Balogun et V. Hope Haley (avec G. Johnson et K. Scholes), *Exploring Strategic Change*, 2e édition, Prentice Hall, 2004, détaillent la plupart des idées présentées dans ce chapitre, notamment la nécessité d'adapter la démarche de changement au contexte organisationnel.
- Sur les styles de gestion du changement stratégique, voir D. Dunphy et D. Stace, « The strategic management of corporate change », *Human Relations*, vol. 46, no. 8 (1993), pp. 905-920.
- Pour une discussion sur le leadership, voir D. Goleman, « Leadership that gets results », *Harvard Business Review*, mars-avril 2000, pp. 78-90 et C.M. Farkas et S. Wetlaufer, « The ways chief executives lead », *Harvard Business Review*, mai-juin 1996, pp. 110-123.
- Pour une présentation des aspects symboliques du changement stratégique, voir le chapitre de H. Laroche, « Culture organisationnelle » dans l'ouvrage de N. Aubert et *al.*, *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF, 2002.
- Voir également G. Johnson, « Mapping and re-mapping organisational culture » dans l'ouvrage coordonné par V. Ambrosini, G. Johnson et K. Scholes, *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.
- Il existe étonnamment peu de textes consacrés aux aspects politiques du management. Le meilleur reste certainement N. Machiavel, *Le Prince*, Librairie Générale Française, 1983. On peut également consulter P.-F. Ténière-Buchot, *L'ABC du pouvoir*, Éditions d'Organisation, 1989.
- La recherche de L.C. Harris et E. Ogbonna, « The unintended consequences of culture interventions: a study of unexpected outcomes », *British Journal of Management*, vol. 13, no. 1 (2002), pp. 31-49, examine en détail les problèmes liés à la conduite du changement.

Travaux pratiques

● Signale des exercices d'un niveau plus avancé

1. En vous référant aux sections 10.2.1 et 10.2.2, identifiez les éléments clés du contexte d'une organisation qui vous est familière (ou de celle présentée dans le cas à la fin de ce chapitre) et montrez comment ils peuvent influencer la conduite du changement.

2. ● Pour une organisation de votre choix (par exemple la même que dans la question précédente), dessinez le tissu culturel et utilisez une analyse de champ de forces pour identifier les facteurs qui bloquent le changement et ceux qui le facilitent. Redessinez le tissu culturel pour représenter ce que devrait devenir l'organisation dans le cadre d'une nouvelle stratégie. En utilisant les deux tissus culturels ainsi obtenus et l'analyse de champ de forces, déterminez quels éléments peuvent être gérés par un réformateur et comment.

3. Identifiez et expliquez les styles de conduite du changement (voir la section 10.3.1 et le schéma 10.5) et de leadership stratégique (voir la section 10.3.2 et le schéma 10.6) utilisés par différents réformateurs (par exemple Kim Winser dans l'illustration 10.8).

4. En utilisant le schéma 10.8, donnez des exemples de rites qui signalent (ou pourraient signaler) le changement dans une organisation qui vous est familière.

5. • En utilisant un processus de changement stratégique dans lequel vous avez été impliqué ou que vous avez pu observer, identifiez les éléments suivants:
   a) Nouveaux rites introduits ou anciens rites supprimés, et les impacts de ces changements ;
   b) Moyens de communication utilisés par les réformateurs et leur efficacité.
6. • Dans le contexte d'un changement stratégique au sein d'une grande entreprise ou d'une organisation de service public, dans quelle mesure et pourquoi partagez-vous l'opinion de Richard Pascale selon laquelle « Il est plus facile de changer les idées par les actes que les actes par les idées » ? (vous pouvez vous aider des références 23 à 27).
7. • Lisez un des nombreux ouvrages rédigés par des dirigeants qui ont conduit des changements majeurs dans de grandes organisations, par exemple celui de J. Welch, *Ma vie de patron*, Village Mondial, 2001, ou celui de C. Ghosn, *Citoyen du monde*, Grasset, 2003. Recensez les leviers et les mécanismes de changement utilisés par ce dirigeant à la lumière des approches présentées au long de ce chapitre. Ces approches se sont-elles révélées efficaces dans ce contexte ? D'autres mécanismes auraient-ils pu être utilisés ?

Exercices de synthèse

8. Dans quelle mesure la compréhension des jeux de pouvoir dans une organisation (voir la section 4.3 dans le chapitre 4), notamment au travers de la matrice pouvoir/intérêt (voir le schéma 4.5 dans le chapitre 4), peut-elle vous aider à identifier les blocages et la manière de conduire le changement dans une organisation du secteur public (par exemple une université) ?
9. Quels seraient les problèmes clés auxquels devrait faire face la direction générale d'une organisation diversifiée suivant une stratégie internationale (voir le chapitre 6), qui souhaiterait évoluer vers un portefeuille d'activités plus intégré ? Envisagez cette question en termes de (a) capacités stratégiques que la direction générale devrait détenir (voir les chapitres 4 et 6), (b) d'implications sur le contrôle et l'organisation des filiales (voir le chapitre 8), (c) de blocages vis-à-vis de ce type d'évolution et (d) des moyens permettant de les surmonter (voir le chapitre 10).

Références

1. Beaucoup d'ouvrages consacrés au changement stratégique partent de l'idée que l'inertie et la résistance au changement sont les réactions les plus fréquentes des membres de l'organisation et qu'il est donc nécessaire de débloquer la situation. La prédominance de cette idée remonte aux travaux de K. Lewin. Voir notamment « Group decision and social change », dans E.E. Maccoby, T.M. Newcomb et E.L. Hartley (eds), *Readings in Social Psychology*, Holt, Reinhart & Winston, 1958, pp. 197-211.
2. Pour une explication de la dérive stratégique, voir « Re-thinking incrementalism », *Strategic Management Journal*, vol. 9 (1988), pp. 75-91.
3. Voir E. Romanelli et M.L. Tushman, « Organisational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test », *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 5 (1994), pp. 1141-1161.
4. Voir J. Balogun et V. Hope Hailey (avec G. Johnson et K. Scholes), *Exploring Strategic Change*, Prentice Hall, 1998, chapitre 3.
5. Pour un exemple de l'influence du contexte sur la réceptivité au changement, voir J. Newton, J. Graham, K. McLoughlin et A. Moore, « Receptivity to change in a general medical practice », *British Journal of Management*, vol. 14, no. 2 (2003), pp. 143-153.
6. Voir la référence 4.

7. Voir J.-L. Denis, L. Lamothe et A. Langley, « The dynamics of collective change leadership and strategic change in pluralistic organisations », *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 4 (2001), pp. 809-837.
8. G. Johnson, « Mapping and re-mapping organisational culture: a local government example » dans G. Johnson et K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Prentice Hall, 2001, effectue cette analyse pour une collectivité locale britannique.
9. Les styles de conduite du changement sont examinés par D. Dunphy et D. Stace, « The strategic management of corporate change », *Human Relations*, vol. 46, no. 8 (1993), pp. 905-920. Voir également une autre classification dans R. Caldwell, « Models of change agency: a fourfold classification », *British Journal of Management*, vol. 14, no. 2 (2003), pp. 67-83.
10. L'effet de l'implication dans les processus stratégiques est étudié par N. Collier, F. Fishwick et S.W. Floyd, « Managerial involvement and perceptions of strategy process », *Long Range Planning*, vol. 37 (2004), pp. 67-83.
11. L'interventionnisme est examiné en détail dans P.C. Nutt, « Identifying and appraising how managers install strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 8, no. 1 (1987), pp. 1-14.
12. Sur ce point, ainsi que pour une discussion des différents styles, voir D. Dunphy et D. Stace (référence 9).
13. Sur le leadership, voir N. Aubert, J.-P. Gruère, J. Jabes, H. Laroche et S. Michel, *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF, 2002, chapitre 9, ainsi que R.M. Stodgill, « Leadership, membership and organization », *Psychological Bulletin*, vol. 47 (1950), pp. 1-14, et G.A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 5e édition, Prentice Hall, 2001.
14. Voir D.A. Waldman, G.G. Ramirez, R.J. House et P. Puranam, « Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty », *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 1 (2001), pp. 134-143.
15. Pour une discussion sur la distinction entre leader charismatique et leader gestionnaire, voir Aubert et *al.* (référence 13), ainsi que M.F.R. Kets de Vries, « The leadership mystique », *Academy of Management Executive*, vol. 8, no. 3 (1994), pp. 73-89 et l'article de Waldman *et al.* (référence 14).
16. Cette discussion sur les différentes approches du leadership stratégique et sur leurs mérites respectifs figure dans D. Goleman, « Leadership that gets results », *Harvard Business Review* (mars-avril 2000), pp. 78-90, et dans C.M. Farkas et S. Wetlaufer, « The ways chief executives lead », *Harvard Business Review* (mai-juin 1996), pp. 110-112.
17. Voir S. Floyd et W. Woolridge, *The Strategic Middle Manager: How to create and sustain competitive advantage*, Jossey-Bass, 1996.
18. Les plans de redressement sont présentés en détail par D. Lovett et S. Slatter, *Corporate Turnaround*, Penguin Books (1999) et par P. Grinyer, D. Mayes et P. McKiernan, « The Sharpbenders: achieving a sustained improvement in performance », *Long Range Planning*, vol. 23, no. 1 (1990), pp. 116-125. Voir également V.L. Barker et I.M. Duhaime, « Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence », *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 1 (1997), pp. 13-38.
19. Voir P. Grinyer, D. Mayes et P. McKiernan (référence 18).
20. Pour un exemple de cette approche, voir J.M. Mezias, P. Grinyer et W.D. Guth, « Changing collective cognition : a process model for strategic change », *Long Range Planning*, vol. 34 (2001), pp. 71-95.
21. Sur le contexte psychologique, les biais cognitifs et leur impact sur la manière dont les managers envisagent l'avenir, voir K. van der Heijden, R. Bradfield, G. Burt, G. Caims et G. Wright, *The Sixth Sense: Accelerating organisational learning with scenarios*, John Wiley, 2002, chapitre 2.
22. T. Deal et A. Kennedy parlent des « manières de faire » dans leur ouvrage *Corporate Cultures: The rights and rituals of corporate life*, Addison-Wesley, 1984. Cependant, les routines ont également fait l'objet de nombreuses recherches dans le cadre de l'approche par les ressources (voir le chapitre 3), du fait qu'elles sous-tendent les compétences organisationnelles. Voir par exemple A.M. Knott, « The organizational routines factor market paradox », *Strategic Management Journal*, vol. 24 (2003), pp. 929-943.
23. D. Leonard-Barton, « Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development », *Strategic Management Journal*, vol. 13 (été 1992), pp. 111-125.
24. Cette citation est tirée de R. Pascale, *Les risques de l'excellence : la stratégie des conflits constructifs,* InterEditions, 1992.
25. Pour une explication détaillée de ces processus, voir G. Johnson, S. Smith et B. Codling, « Micro processes of institutional change in the context of privatization », *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 3 (2000), pp. 572-580.
26. Pour une discussion plus approfondie sur ce thème, voir G. Johnson, « Managing strategic change: the

role of symbolic action », *British Journal of Management*, vol. 1, no. 4 (1990), pp. 183-200.

27. Sur le rôle des rituels dans la conduite du changement, voir D. Sims, S. Fineman et Y. Gabriel, *Organizing and Organizations: An introduction*, Sage, 1993.
28. Voir H.M. Trice et J.M. Beyer, « Studying organisational cultures through rites and ceremonials », *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 4 (1984), pp. 653-659 ; M. Trice et J.M. Beyer, « Using six organisationals rites to change culture », dans R.H. Kilman, M.J. Saxton, R. Serpa *et al.* (eds), *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, 1985.
29. L'importance du langage utilisé par les dirigeants a été soulignée par de nombreux auteurs, et en particulier par L.R. Pondy, « Leadership is a langage game » dans l'ouvrage coordonné par M.W. McCall, Jr et M.M Lombardo, *Leadership: Where else can we go ?*, Duke University Press. Voir également J.A. Conger et R. Kanungo, « Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings », *Academy of Management Review*, vol. 12, no. 4 (1987), pp. 637-647.
30. Cette discussion utilise les observations sur le rôle des activités politiques dans les organisations, menées notamment par M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, 1977, H. Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, Éditions d'Organisation, 1986, et J. Pfeiffer, *Power in Organizations*, Pitman, 1981. Pour une explication des différentes conceptions du pouvoir dans les organisations, voir S.R. Clegg, *Frameworks of Power*, Sage, 1989.
31. Voir D.M. Schweiger et A.S. DeNisi, « Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment », *Academy of Management Journal*, vol. 34 (1991), pp. 110-135.
32. Voir R.H. Lengel et R.L. Daft, « The selection of communication media as an executive skill », *Academy of Management Executive*, vol. 2, no. 3 (1985), pp. 225-232.
33. Voir S. Fox et Y. Amichai-Hamburger, « The power of emotional appeals in promoting organisational change programs », *Academy of Management Executive*, vol. 15, no. 4 (2001), pp. 84-95.
34. Voir E. Ogbonna et B. Wilkinson, « The false promise of organizational culture change: a case study of middle managers in grocery retailing », *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 5 (2003), pp. 1151-1178.
35. Pour plus de détails sur la démarche de William Bratton, voir W.C. Kim et R. Mauborgne, « Tipping point leadership », *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 4 (2003), pp. 60-69.
36. Voir L.C. Harris et E. Ogbonna, « The unintended consequences of culture interventions: a study of unexpected outcomes », *British Journal of Management*, vol. 13, no. 1 (2002), pp. 31-49.
37. Le pilotage des programmes de changement est examiné plus en détail par L. Gratton, V. Hoppe Hailey, P. Stiles et C. Truss, *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, 1999.

Étude de cas

La Compagnie des Services Pétroliers

La Compagnie des Services Pétroliers (CSP) était une entreprise comptant environ 3 500 personnes et réalisant un chiffre d'affaires d'un peu moins d'un demi-milliard d'euros. Elle avait été fondée dans les années 1950. Son siège était situé en région parisienne.



Les activités de la CSP

L'essentiel de son activité (75 % du chiffre d'affaires) consistait en la réalisation d'études destinées à l'exploration pétrolière. Ces études aidaient à localiser et évaluer les réserves en hydrocarbures de zones terrestres ou maritimes. Depuis une dizaine d'années, la CSP avait également développé une activité industrielle : elle concevait et fabriquait les matériels très spécifiques nécessaires pour la réalisation de ces études. La vente de ces matériels représentait environ 25 % du chiffre d'affaires.

Technologie

Ces études utilisaient une technologie particulière ou plutôt un ensemble de technologies. Leur réalisation comprenait deux phases : (1) le recueil des données, sous forme d'un très grand nombre de mesures faites directement sur le terrain exploré ; cette phase nécessitait des matériels spécialisés et une main-d'œuvre assez nombreuse (de l'ordre de la centaine de personnes) ; (2) le traitement de ces données, c'est-à-dire leur mise sous forme de documents directement interprétables par les spécialistes de l'exploration pétrolière (cartes, graphiques, etc.) ; cette phase nécessitait des moyens informatiques (matériels et logiciels) puissants et spécialisés.

Marché et concurrence

Les clients de la CSP étaient principalement les compagnies pétrolières. Le marché était mondial. La CSP était présente presque partout dans le monde, à travers un réseau d'agences locales, desquelles partaient les « missions » qui réalisaient les mesures sur le terrain. Elle était la seule entreprise française de son secteur. Ses deux concurrents principaux étaient nord-américains. Comme elle, ils occupaient chacun environ 20 % du marché. Les autres concurrents étaient sensiblement plus petits et souvent spécialisés géographiquement.

Structure

La CSP était organisée en quatre grandes directions : services, matériels, recherche & développement et administration. Chacune avait à sa tête un directeur général adjoint. La direction des services regroupait tous les moyens nécessaires pour assurer la vente et la réalisation des études ; elle coiffait le réseau des agences locales. Elle comprenait également les navires nécessaires aux mesures en mer. Enfin, elle disposait de plusieurs centres de traitement informatique.

La direction du matériel était constituée de filiales qui concevaient, fabriquaient et commer-

cialisaient toute une gamme de matériels électroniques et électromécaniques utilisés pour les études. Ces matériels étaient vendus au sein du groupe CSP à la direction des services, mais aussi aux autres entreprises du secteur, concurrentes de la CSP. Il s'agissait là d'une activité industrielle.

Personnel

La CSP comptait une importante proportion de cadres : un millier environ sur 3 500 personnes employées. Parmi les non-cadres, les techniciens étaient largement majoritaires. Un tiers environ du personnel était « prospecteur », c'est-à-dire affecté à la réalisation des études sur le terrain, le plus souvent à l'étranger. En outre, pour les « missions », la CSP utilisait temporairement de la main-d'œuvre locale peu qualifiée.

Dirigeants

Sur les neuf principaux dirigeants, six étaient diplômés de la plus prestigieuse des écoles d'ingénieurs françaises, l'École Polytechnique. Presque tous avaient fait l'essentiel de leur carrière à la CSP, en commençant comme « prospecteur ». Le P-DG et le directeur délégué, qui était son successeur désigné, avaient en revanche une expérience extérieure (le premier au ministère de l'Industrie, le second dans une compagnie pétrolière).

La réussite de la CSP

Le visiteur qui se rendait au siège de la CSP n'avait guère de quoi s'étonner. Architecture ordinaire, bureaux classiques, décoration réduite au minimum, etc. Rien n'attirait l'attention. Les bureaux des dirigeants étaient tout aussi neutres et fonctionnels, voire pour certains austères. D'immenses cartes du monde constituaient le motif quasi unique de décoration. La discrétion était une vertu qu'on cultivait volontiers à la CSP. Pourtant, derrière cette modestie affichée, l'entreprise était fière de ses succès. Tout d'abord, elle était fière d'être la seule grande entreprise non américaine du secteur. Elle s'enorgueillissait également de demeurer – à la différence de ses concurrents les plus directs – la seule entreprise indépendante, c'est-à-dire non intégrée à un groupe offrant toute la gamme des services liés à l'exploration et l'exploitation pétrolière. Enfin, elle affichait volontiers sa capacité de résistance aux crises qui agitaient périodiquement le secteur.

Les dirigeants de la CSP attribuaient volontiers cette réussite à l'excellence technique de l'entreprise, notamment de ses « prospecteurs » et chefs de mission. Cela faisait de la CSP la spécialiste des zones difficiles (territoires accidentés, forêts profondes, etc.). Ceci en raison d'une capacité d'adaptation humaine et technique, d'une débrouillardise particulière. Par contraste, les concurrents américains semblaient plus performants dans les zones dégagées, là où leur organisation et leurs procédures s'appliquaient sans difficulté. Comme le soulignait un dirigeant : « Tant qu'il s'agit de rouler, en camion, dans les plaines, en Égypte par exemple, dans le désert, alors les Américains sont tout à fait automatisés, ça marche très bien ! »

L'audace et la débrouillardise techniques, la croyance en la vertu de l'action locale et rapide, alliées au mépris de la hiérarchie, au goût des relations directes, conviviales, constituaient ce qui était désigné par « l'esprit prospecteur. » Celui-ci s'acquérait « sur le terrain », dans les « missions. » Le passage par le « terrain » était également l'occasion d'une sélection pour les jeunes ingénieurs et techniciens : d'une part il éliminait ceux qui n'avaient pas d'attrait profond pour le métier, d'autre part il permettait de repérer les meilleurs potentiels. « Le poste clé à la CSP », expliquait un dirigeant, « c'est le chef de mission. C'est celui qui aura su s'adapter avec 20 « pros » [des prospecteurs] français et 200 Gabonais, au Gabon, qui aura tenu le choc... Quand il survit, il est très bon, il est très bon dans son domaine. Tout le monde ne survit pas. » Sur ce point, la CSP, selon ses dirigeants, se distinguait encore de ses grands concurrents : « Les cerveaux américains, ils ne sont pas dans les missions ; dans les missions il y a des presse-bouton. »

Étude de cas

Les dirigeants de la CSP reconnaissaient très volontiers la qualité et le dévouement de leur personnel de terrain. Ce personnel se pliait en effet à des conditions de travail pénibles, acceptait la très grande disponibilité temporelle et géographique requise : « Un prospecteur qui est en mission en Indonésie, le lundi, on lui dit : jeudi vous serez en Alaska. Il prend son avion, il va en Alaska... Un autre qui est en détente, au milieu de sa détente on lui dit : désolé, faut que vous soyez à telle date à tel endroit. Il prend sa valise et il y va, en ronchonnant de temps en temps, mais il y va. La Compagnie doit beaucoup à ce personnel, qui est généralement très attaché à la Compagnie. »

Les salaires étaient considérés comme relativement bas. En revanche, la carrière était assurée : après un nombre variable d'années dans les missions, le prospecteur devenait « sédentaire » et assurait des fonctions au siège. Certains, bien entendu, devenaient les dirigeants de la CSP. Très peu de prospecteurs quittaient la société : il n'y avait, en effet, pas de marché du travail pour ces ingénieurs et techniciens très spécialisés, ce qui pouvait comporter un aspect négatif : « Dans une compagnie comme CSP, il y a des esclaves attachés à leurs chaînes. C'est les gens des services. Ils sont attachés à leurs chaînes pour une raison simple, c'est que le marché de l'emploi dans ce domaine est très réduit en Europe, en France. Les esclaves des services, les gros bras des services, d'une part parce qu'ils n'ont pas tellement le choix, d'autre part parce qu'ils sont habitués à la vie dure, ont le cuir tanné et sont prêts à supporter des temps difficiles pendant plus longtemps. »

C'était sans aucun doute par la vertu de ce lien particulier entre l'entreprise et ses membres que la CSP pouvait s'accommoder d'une structure administrative jugée légère. Hiérarchie et procédures étaient d'ailleurs décriées. La confiance construite à travers les années permettait un fort degré de décentralisation, malgré l'éloignement géographique : « Les gens sont à la fois terriblement autonomes et parfaitement rattachés. Le chef d'agence à Singapour, il est, en fait – et par son avenir et par sa formation – rattaché au noyau central, pas du tout à son environnement de clients et de sous-traitants singapouriens. Il faut avoir des gens comme ça pour traiter des opérations d'un certain volume. »

Les interrogations

Toutefois certaines évolutions de l'environnement et du métier suscitaient tensions et interrogations. Les pertes récurrentes de certaines activités (notamment les études sur zone maritime) amenaient régulièrement à la question de la redéfinition du portefeuille d'activités. Pour certains dirigeants, la réponse était claire : « Tous les produits de notre domaine, partout dans le monde. Et on s'y tient. C'est une méthode qui n'est certainement pas la plus rentable, fatalement. Dans notre métier – et l'expérience l'a montré –, c'est la méthode la plus sûre pour durer. Si chaque fois qu'une activité perd de l'argent, on l'arrête, alors dans dix ans on n'aura plus aucune activité, parce que tout est cyclique. Ce qu'il faut, c'est que l'intégrale soit positive. Plus on aura de produits, plus les effets cycliques se compenseront et plus on aura une certaine régularité. »

Inversement, l'idée d'augmenter ce portefeuille par la diversification était également discutée. Des tentatives étaient en cours, soit à partir des activités de fabrication de matériel, soit à partir du développement de services en aval. Là encore, les jugements étaient mitigés. Comme l'affirmait le P-DG : « On avait toute une série d'idées, mais ça traîne beaucoup. Bon, racheter quelqu'un, ça on pourrait le faire. Mais faire une OPA hostile sur quelqu'un, c'est pas possible. On est dans un métier où c'est surtout des hommes. Si les hommes sont pas contents, ils vont ailleurs et alors on a l'air idiot... Il faut vraiment qu'il y ait la volonté des gens. »

Certains ne le regrettaient guère : « C'est plus astucieux d'aller vendre nos services au Mexique que d'aller vendre des chaussettes à Singapour. » Pour d'autres, les plus jeunes, les dirigeants de la

CSP étaient trop marqués par la culture du secteur pétrolier pour mener à bien des développements en dehors de ce secteur : « Est-ce que c'est bien que les futurs présidents de la Compagnie soient des hommes qui restent les trois quarts de leur carrière dans la Compagnie, qui ne voient rien d'autre, qui sont vraiment dans la filière pétrole-pétrole ? Ce sont des gens qui sont passés par la Direction des Carburants, au ministère de l'Industrie. Ont-ils le profil pour entreprendre de grandes diversifications ? Ce ne sont pas non plus de grands financiers : ce sont des ingénieurs. Donc on tourne un peu en rond... »

À l'intérieur même du métier traditionnel de la CSP, des transformations significatives étaient en cours. Alors que la phase cruciale du métier de la CSP avait longtemps été la réalisation des mesures sur le terrain, la phase de traitement informatique de ces mesures prenait désormais une importance cruciale : par les investissements (matériels et logiciels) qu'elle impliquait, par la nécessité commerciale d'être compétitif sur cette phase, les compagnies pétrolières passant désormais des contrats séparés pour le traitement, mais aussi du fait du développement constant de nouvelles méthodes et de nouveaux logiciels et enfin par la nécessité de recruter des informaticiens de haut niveau, alors que traditionnellement les informaticiens étaient pour beaucoup des anciens prospecteurs reconvertis.

Par ailleurs, le développement international poussé et l'introduction en Bourse, entre autres facteurs, avaient créé un fort besoin de compétences en comptabilité, finance, trésorerie, fiscalité, droit, etc. Ce besoin était violemment ressenti par le directeur financier. Les autres membres de la direction générale approuvaient avec plus ou moins d'ardeur.

La première manifestation de ces transformations était la difficulté à recruter – ou retenir – ces spécialistes. D'une part, ceux-ci réclamaient d'emblée des salaires sensiblement plus élevés que ceux des anciens prospecteurs sédentarisés qui occupaient les postes correspondants. D'autre part, ils ne manifestaient ni le même attachement ni la même fidélité à l'entreprise. La perspective d'une carrière longue et progressive ne suffisait pas à les retenir. Les jeunes techniciens et ingénieurs des services, eux-mêmes, manifestaient les mêmes tendances.

Enfin, un dernier sujet de préoccupation était le manque de cadres supérieurs potentiels pour renouveler l'équipe dirigeante et surtout pour mener les opérations de développement stratégique. Pouvait-on encore – et dans quelle mesure – compter sur la promotion interne pour produire des managers et des dirigeants ?

Un dirigeant faisait ce diagnostic : « La population de base de CSP Services, c'est quand même les prospecteurs. Et parmi les règles implicites, il y avait le reclassement des prospecteurs. C'est certainement quelque chose qu'on ne pourra plus tenir à l'avenir. On ne reclassera pas tous les prospecteurs. Il est sûr que l'expérience terrain, c'est un plus. Mais une expérience terrain, sans adaptation extérieure, c'est un peu une voie sans issue. » Un autre dirigeant faisait cet avertissement : « Il ne faut pas qu'il y ait les jeunes loups et les anciens combattants, et rien au milieu. »

Ces interrogations étaient diversement perçues au sein de l'équipe dirigeante. Pour certains, un peu d'attention et une gestion intelligente des évolutions démographiques suffiraient à garantir une évolution positive en préservant l'essentiel. Pour d'autres, c'était à un changement plus profond qu'il fallait se préparer activement.

Deux options pour le changement

Lorsque les ventes et les profits atteignirent leur plus bas niveau dans le cycle de l'industrie, le cours de l'action CSP s'effondra. Pensant que quelque chose devait être fait, le directeur financier fit appel à un cabinet de conseil spécialisé dans la conduite du changement.

Afin de diagnostiquer la situation, les consultants dessinèrent le tissu culturel de la CSP. Ils en conclurent que le contexte était très défavorable

Étude de cas

au changement : les schémas de pensée implicites, les routines et les procédures, en bloquant les changements nécessaires, exposaient la CSP à une dérive stratégique fatale. Au cours de leur présentation finale au comité de direction, ils recommandèrent une opération de transformation radicale, en s'appuyant sur une série de leviers :

- Mettre fin au rite de passage par le terrain pour les nouveaux employés.
- Recruter moins d'ingénieurs et plus de managers et d'informaticiens.
- Rendre la hiérarchie plus explicite et construire un organigramme plus structuré.
- Diversifier le profil de la direction générale, par exemple en recrutant un directeur informatique et en remplaçant l'actuel directeur des ressources humaines – un ancien prospecteur – par un professionnel des RH, de préférence une femme.
- Nommer le directeur financier – qui n'était pas un ancien prospecteur mais un diplômé d'école de commerce – au poste de directeur général adjoint. Il était considéré comme le principal réformateur.
- Remplacer le nom de l'entreprise par une nouvelle marque, plus moderne et moins explicitement liée aux services pétroliers.

Les consultants recommandaient également deux orientations stratégiques, afin de forcer la culture de l'entreprise à évoluer :

- Faire de la direction du matériel une entreprise autonome, avec une direction dédiée et des procédures entièrement repensées.
- Envisager des alliances avec des concurrents – ou éventuellement une acquisition –, ainsi que des partenariats avec des compagnies pétrolières et des entreprises d'informatique.

Alors que certains membres de la direction générale considéraient que ces recommandations étaient pertinentes et utiles, d'autres affirmèrent que les consultants avaient été incapables de comprendre la véritable signification des valeurs de la CSP. Le directeur délégué était personnellement opposé à une transformation radicale. Il expliqua qu'une évolution – ou tout au plus une adaptation – était préférable et que le point clé concernait en fait la chronologie de l'opération : la baisse du cours de l'action était une excellente fenêtre d'opportunité pour des évolutions incrémentales. Il rappela que l'expérience terrain était le plus puissant mécanisme d'intégration de l'entreprise. Mettre fin à ce rite exposerait la CSP à un risque de dilution : les employés n'accepteraient plus les conditions de travail et les salaires, alors que l'expertise technique diminuerait. Adopter une approche « à l'américaine » – avec des structures hiérarchiques, des procédures formelles et peu d'implication sur le terrain – détruirait la différenciation de la CSP. Que deviendrait l'avantage concurrentiel de la CSP face à ses puissants concurrents, sans sa culture unique et ses routines implicites ? Selon lui, le succès de la CSP reposait sur l'implication de ses employés. Il acceptait de recourir à certains processus symboliques afin de faciliter l'évolution de la culture, par exemple l'adoption d'une nouvelle marque ou le recrutement d'un directeur informatique. Il proposait également de scinder la direction des services entre un département des opérations, qui serait en charge des mesures sur le terrain, et un département informatique qui traiterait les données. Cette nouvelle organisation permettrait de préserver les spécificités de la culture des prospecteurs – et par conséquent « l'esprit » de la CSP – tout en faisant évoluer la gestion des informaticiens, des comptables et des financiers vers une approche plus orientée marché. Afin de diversifier l'origine nationale de la main-d'œuvre et d'accroître la flexibilité de la gestion des ressources humaines, le directeur délégué proposait également de recruter les prospecteurs dans les filiales de la CSP en utilisant des contrats locaux, au lieu de centraliser les recrutements en France.

Ce cas a été préparé par Hervé Laroche et Frédéric Fréry, ESCP-EAP European School of Management.

Questions

1. Quel est votre diagnostic de la situation de changement à la CSP ? Dessinez le tissu culturel actuel de la CSP.
2. Afin de mieux correspondre aux évolutions de son environnement, quel devrait être le tissu culturel futur de la CSP ?
3. Quels sont les avantages et les inconvénients du programme de changement proposé par les consultants ? Selon vous, à quels problèmes la CSP serait-elle confrontée du fait de ce programme et comment pourrait-elle les surmonter ?
4. Quels sont les avantages et les inconvénients du programme de changement proposé par le directeur délégué ?
5. Rédigez vos propres recommandations.

Commentaires sur la partie 3

La stratégie en action

Dans le chapitre 1, nous avons présenté la structure générale de cet ouvrage (voir le schéma 1.3). Nous avons successivement détaillé le *diagnostic stratégique* (voir la partie 1), les *choix stratégiques* (voir la partie 2) et enfin le *déploiement stratégique* (voir la partie 3). Cependant, nous avons également souligné dans le chapitre 1 que même si ces thèmes sont déroulés de manière séquentielle tout au long de l'ouvrage, il s'agit d'une distinction artificielle utilisée pour des raisons pédagogiques et non par souci de vraisemblance.

Ce commentaire se focalise sur la partie 3 afin de réinterpréter les chapitres consacrés à l'organisation, aux leviers stratégiques et au changement au travers des trois prismes (prisme de la méthode, prisme de l'expérience et prisme de la complexité). Cependant, il convient de se demander si la traduction de la stratégie en actions doit être considérée comme une étape distincte – et comme le résultat – des autres composantes du management stratégique. En fait, le diagnostic stratégique, qui consiste à comprendre l'influence des forces de l'environnement, de la capacité stratégique de l'organisation et des attentes des parties prenantes, peut ainsi résulter du déploiement stratégique bien plus que de méthodes d'analyse rigoureuses. De même, les choix stratégiques sont souvent contraints par les conditions de leur mise en œuvre et par une succession d'expérimentations.

Le déploiement stratégique au travers du prisme de la méthode

Pour certains managers, l'approche séquentielle est la seule manière logique de concevoir le management stratégique. Le prisme de la méthode cautionne cette vision linéaire, dans laquelle le déploiement stratégique est considéré comme une extension du processus de planification : une stratégie est d'abord formulée, puis elle est mise en œuvre. L'important est alors de bien veiller à la *logique intrinsèque* de la stratégie, d'en *persuader* les individus, de concevoir les *structures* et les *systèmes de contrôle* appropriés afin de les utiliser comme outils de changement, d'allouer les *ressources* nécessaires et enfin de planifier la *chronologie* du déploiement. Des systèmes de vérification et des boucles de rétroaction peuvent être mis en place afin d'affiner la stratégie mais tout cela s'inscrit dans une séquence linéaire. Selon cette représentation du management stratégique, la réflexion précède nécessairement l'action.

Ce processus repose sur une stricte répartition des rôles. Les dirigeants sont en charge de la formulation de la stratégie. Ils déterminent les orientations de développement grâce à une analyse minutieuse de l'environnement et du contexte organisationnel, évaluent précisément les options stratégiques et enfin les traduisent en

plans d'action. Les autres membres de l'organisation se contentent d'appliquer ces instructions.

La plupart des concepts que nous avons présentés dans les chapitres 8, 9 et 10 peuvent être utilisés dans cette optique. Le chapitre 8 a ainsi été consacré aux structures organisationnelles. Selon le prisme de la méthode, « la structure suit la stratégie. » On peut en effet identifier de nombreux cas dans lesquels des évolutions stratégiques se sont accompagnées de changements structurels. Les structure divisionnelles ont ainsi été contemporaines de l'apparition des entreprises multi-activités[1]. Les outils de contrôle peuvent être utilisés pour évaluer la progression du déploiement stratégique. C'est le cas notamment des procédures budgétaires, des systèmes de rétribution et de toutes les techniques employées pour vérifier que le comportement des membres de l'organisation correspond effectivement à la stratégie. Ces outils doivent donc se focaliser sur des indicateurs cohérents avec le déploiement stratégique. Comme nous l'avons souligné dans la section 8.5 du chapitre 8, consacrée aux configurations, la structure organisationnelle et les systèmes de contrôle doivent donc être conçus de manière à faciliter le déploiement stratégique. Si ce n'est pas le cas, la stratégie risque d'aboutir à un échec.

En vertu de ce que nous avons expliqué dans le chapitre 9, il est également important que la gestion des principaux domaines de ressources corresponde à la stratégie. La gestion des ressources financières, humaines et technologiques doit s'inscrire dans le plan d'ensemble, et les priorités et les activités menées dans ces différents domaines doivent être en phase avec la stratégie générale.

Dans le chapitre 10, nous avons présenté les différentes approches permettant de conduire le changement stratégique. Cette conduite suppose qu'il y a un pilote – le réformateur – qui doit définir avec attention quel style il convient d'utiliser et quels leviers sont les plus appropriés selon le contexte de l'organisation[2]. Les autres membres de l'organisation sont considérés comme les objets – et non comme les acteurs – du changement.

Tout cela correspond largement à ce que nous avons présenté tout au long de cet ouvrage. Si aucune démarche cohérente n'est affichée, l'organisation et ses parties prenantes risquent d'être plongées dans la confusion, incapables de savoir dans quelle direction avancer, sans repère sur la valeur de leurs actions et donc globalement démotivées. Il est donc important de veiller à ce que la stratégie d'ensemble apparaisse comme claire et adaptée aux activités quotidiennes de l'organisation. Cependant, on peut tirer d'autres leçons des interactions entre l'élaboration de la stratégie et l'action organisationnelle. Nous en avons déjà soulignées plusieurs, mais les prismes de l'expérience et de la complexité permettent de mieux les expliciter.

Le déploiement stratégique au travers du prisme de l'expérience

Tout au long de cet ouvrage, nous avons tenté d'expliquer le management stratégique à la fois en termes d'outils et de modèles, mais également en termes de comportements et de croyances associées à l'expérience des individus, à la culture organisationnelle et à l'institutionnalisation. Cela souligne un point qui peut sembler trivial mais qui est pourtant trop fréquemment négligé : en dernier ressort, le succès du déploiement stratégique dépend de l'implication des individus qui en sont chargés. Plusieurs difficultés résultent de cette constatation.

L'inertie stratégique

Le premier problème est celui de l'inertie stratégique, que nous avons déjà évoquée lorsque nous avons présenté le prisme de l'expérience et la notion de dérive stratégique dans le chapitre 1, la persistance du système stratégique (commentaires de la partie 1) et la sélection des stratégies (commentaires de la partie 2). Les membres d'une organisation risquent d'être enfermés dans l'expérience collective qui résulte des succès passés et des normes établies. Les chapitres de la partie 3 ont permis de mieux expliquer ce danger.

Dans le chapitre 8, nous avons souligné que les organisations peuvent être contraintes par leurs structures et leurs systèmes. La plupart des cabinets d'audit, des universités, des grandes administrations publiques et des start-up Internet sont tout autant définis par leurs structures que par leur activité. Dans ces organisations, « la stratégie suit la structure »[3] car les stratégies sont conditionnées par les structures et les systèmes. Nous avons également souligné dans le chapitre 9 que l'organisation peut être dépendante de ses ressources[4] ou plus subtilement qu'elle peut être contrainte par les hypothèses que font les individus sur les priorités d'allocation de ressources. Une entreprise qui intervient dans une industrie de haute technologie peut ainsi se focaliser exclusivement sur les aspects technologiques de son activité, tout comme un directeur financier risque de négliger tout ce qui ne relève pas de la finance ou qu'une direction des ressources humaines peut chercher à mettre en place des systèmes de GRH particulièrement performants sans vérifier s'ils sont bien compatibles avec la stratégie de l'organisation. L'explication de l'élaboration de la stratégie qui figure dans le chapitre 11 aboutit à une conclusion analogue : les routines d'allocation de ressources (voir la section 11.4.2) et la culture (voir la section 11.4.3) peuvent déterminer la stratégie tout autant que l'inverse.

La nécessité de surmonter l'inertie est évidente lorsqu'on considère le changement stratégique (voir le chapitre 10) au travers du prisme de l'expérience. D'ailleurs, la plupart des analyses de besoin et de contexte de changement que nous avons présentées dans la section 10.2 servent à mesurer la nature et l'ampleur de l'inertie. S'agit-il par exemple d'une inertie passive, encastrée dans la culture existante, ou plutôt d'une inertie active, par exemple une résistance politique au changement ? Le chapitre 10 suggère que la conduite du changement consiste en fait à surmonter ces blocages.

Beaucoup de modèles de conduite du changement partent de l'hypothèse que l'inertie et la résistance au changement sont les réactions les plus fréquentes des membres de l'organisation et qu'il est donc nécessaire de commencer par « débloquer » l'organisation avant qu'une nouvelle stratégie puisse être déployée[5]. Cela implique notamment la mise en cause du paradigme existant de manière à réduire les contraintes conservatrices, grâce aux différents mécanismes de conduite du changement présentés dans le chapitre 10 :

- Un changement significatif dans l'environnement de l'organisation (par exemple une rupture technologique, une modification brutale des exigences des clients ou l'irruption d'un nouveau concurrent particulièrement ambitieux) peut faire office de *mécanisme déclencheur* et provoquer une acceptation du besoin d'évolution. En l'absence d'une pression externe clairement identifiée, il est possible d'utiliser d'autres approches. Les managers peuvent ainsi souligner

– voire exagérer – des signes de menaces externes, effectuer des changements structurels, mettre en place des systèmes de contrôle différents, remplacer certains responsables ou modifier la priorité des allocations de ressources afin de montrer que les acquis sont contestés.

- Il peut alors se développer une situation de *fluctuation* dans laquelle des représentations concurrentes cherchent à identifier les causes des problèmes et à imposer des remèdes. Cette phase est généralement caractérisée par une intense activité politique visant à défendre les frontières fonctionnelles et à protéger l'accès aux ressources.
- La mise en place du changement peut alors résulter soit d'une planification délibérée de la part des dirigeants (ce qui correspond au style d'*intervention* présentée dans la section 10.3.1), soit des tentatives menées par certains individus au sein de l'organisation dans le cadre d'une démarche d'*expérimentation* visant à orienter les évolutions structurelles afin qu'elles leur soient favorables. De tout cela peut résulter une plus grande implication dans la nouvelle orientation stratégique. De plus, les managers en charge du changement peuvent apprendre de ces processus et affiner la stratégie en conséquence.
- Confrontés à une rupture, les membres de l'organisation peuvent chercher à se protéger. Un processus de *sédimentation* est donc parfois nécessaire afin de confirmer la validité de la nouvelle stratégie. Pour cela, les managers peuvent utiliser divers signes : refonte des structures de l'organisation (voir le chapitre 8), allocation dans des domaines de ressources essentiels à la nouvelle stratégie (voir le chapitre 9), modification des routines quotidiennes (voir la section 10.4.4) ou utilisation d'activités symboliques (voir la section 10.4.5).

Au travers du prisme de l'expérience, l'essentiel de la conduite du changement stratégique consiste ainsi à utiliser les processus présentés dans la partie 3, afin de surmonter l'inertie, considérée comme inévitable.

Le rôle des managers intermédiaires

Nous avons déjà présenté le rôle essentiel des managers intermédiaires dans les chapitres 9 et 10. Si des dirigeants décident d'élaborer une nouvelle orientation stratégique au travers du prisme de la méthode, ils peuvent supposer que leurs plans de déploiement seront suivis à la lettre tout au long de la ligne hiérarchique. Ils considéreront alors les managers intermédiaires comme des relais, responsables de l'application du plan et du contrôle de son avancée. Il existe cependant une autre manière de concevoir le rôle des managers intermédiaires. Si la stratégie est censée irriguer l'organisation à partir du sommet, il est inévitable que les responsables hiérarchiques traduisent l'orientation choisie en fonction de leur propre expérience individuelle et collective[6]. Ils sont obligés de se livrer à cet exercice d'interprétation afin de mettre en œuvre la nouvelle stratégie, car il est impossible qu'un plan stratégique puisse couvrir le détail de l'activité d'une organisation. Si l'on accepte le caractère inévitable de cet exercice de traduction, la notion de déploiement stratégique doit être considérée sous un nouvel angle :

- *Les dirigeants ne peuvent pas tout planifier.* Les stratégies sont nécessairement interprétées au fur et à mesure de leur déploiement. Beaucoup de dirigeants ont adopté des styles et des approches de conduite du changement qui

reconnaissent explicitement ce point (voir la section 10.3 dans le chapitre 10). Ils cherchent à diriger en étant clairs sur l'intention stratégique générale plutôt que de vouloir préciser dans le détail de quelle manière chaque décision doit être mise en œuvre. Ils peuvent également s'entourer de subordonnés qui comprennent précisément ce qu'ils tentent de faire ou les impliquer dans l'élaboration de la stratégie afin de s'assurer de leur convergence d'esprit.

- *Organiser l'implication*. Il peut être tout aussi important d'impliquer les managers intermédiaires dans l'élaboration des plans stratégiques. Si ce n'est pas le cas, ils risquent d'interpréter ces plans d'une manière qui ne sera pas en phase avec les intentions des dirigeants. Cela encourage la mise en place de structures plates, de façon à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques susceptibles d'interpréter différemment leurs intentions respectives.
- *Rester proche des réalités*. Plus les managers considèrent que leur rôle consiste à planifier les détails du déploiement stratégique, plus ils doivent relier l'orientation stratégique souhaitée avec la réalité quotidienne des membres de l'organisation, de manière à établir un pont entre les intentions des dirigeants et l'expérience de ceux qui devront les traduire en actions. C'est la raison pour laquelle il est indispensable de s'assurer que les routines organisationnelles, les processus opérationnels, les systèmes de contrôle et les pratiques de gestion des ressources humaines sont en phase avec la stratégie souhaitée. Là encore, il est peu probable que les managers puissent s'assurer de tout cela. Il est donc vital d'impliquer les managers intermédiaires dans la stratégie, afin qu'ils soient capables de mener à bien ces processus de traduction.

Aussi souhaitable qu'elle puisse être, il convient cependant d'admettre qu'une traduction parfaite reste peu probable. Les intentions des dirigeants sont rarement traduites en totalité dans les actes. Le plus souvent, elles sont même déformées. Cette imperfection dans les processus nous conduit à évoquer le prisme de la complexité.

Le déploiement stratégique au travers du prisme de la complexité

Le prisme de la complexité accepte les imperfections dans les systèmes organisationnels et souligne l'importance de la diversité et de la variété. En s'appuyant sur les théories de l'évolution et de la complexité, il présente les stratégies comme des îlots d'ordre qui émergent de la variété. Ici, la distinction entre la formulation de la stratégie et le déploiement stratégique disparaît. Les stratégies se développent à partir des idées qui jaillissent de l'organisation et de l'environnement. Elles peuvent notamment provenir des individus en interaction avec un environnement mouvant qui suscite de nouvelles approches jusque-là considérées comme iconoclastes. Ces idées neuves sont alors captées et rationalisées *a posteriori* dans les plans stratégiques (considérés comme des outils de légitimation et non de créativité). Les innovations émergent des activités quotidiennes et des interactions sociales qui tissent le contexte organisationnel. Les stratégies résultent des actions.

Cela soulève une série de questions sur les points abordés dans la partie 3 et sur l'utilisation des prismes de la méthode et de l'expérience :

- Ici, le point clé est la nature des *interactions* au sein de l'organisation et à ses frontières. Plus ces interactions sont nombreuses, plus la probabilité de voir

émerger de nouvelles idées est élevée. Même si les structures organisationnelles et les systèmes sont des nécessités indispensables, ils ont tendance à ériger des barrières et donc à limiter les interactions. Le prisme de la complexité suggère que c'est une des raisons pour lesquelles se développent l'inertie et la résistance au changement.

- Toute organisation présente un potentiel d'idées neuves, d'innovations et de changement. Il convient seulement de le *laisser s'exprimer*. Loin de considérer les niveaux opérationnels de l'organisation comme des freins aux nouvelles stratégies, le prisme de la complexité en fait des sources potentielles d'innovation[7]. Ce sont les systèmes formalisés (résultant d'une approche rationnelle) et l'expérience encastrée dans la culture qui peuvent entraver ce potentiel.
- Les dirigeants ont alors le choix. Ils peuvent soit bloquer les idées, peut-être parce qu'ils considèrent qu'elles ne correspondent pas à leur propre expérience, soit encourager la variété et tolérer les déviances. Ils peuvent exiger que les originaux se conforment aux valeurs communes ou soutenir ce qui à première vue semble incongru. Ils peuvent construire des hiérarchies rigides qui garantissent le statu quo ou créer des conditions qui encouragent les idées nouvelles, tolèrent certaines inefficiences et acceptent les échecs. Ils peuvent établir des systèmes de contrôle destinés à mesurer strictement les variations par rapport aux plans et aux budgets ou suivre le cheminement des idées, de leurs réussites comme de leurs errances, afin de s'assurer que toute l'organisation en bénéficie.
- Le prisme de la complexité suggère que l'idée selon laquelle une stratégie rigoureusement planifiée peut être traduite en détail dans chacune des activités de l'organisation est totalement irréaliste. Les intentions sont interprétées de manière différente par chacun des membres de l'organisation. C'est ce phénomène de *duplication imparfaite* qui est la source des idées nouvelles et de l'originalité (alors que le prisme de la méthode le considère comme un défaut qu'il convient de réprimer).
- Pour autant, les *règles* et les *lignes directrices* sont utiles car elles permettent d'éviter que l'organisation ne bascule dans le chaos. Ceux qui définissent l'orientation stratégique doivent veiller à clarifier les objectifs clés ou l'intention d'ensemble et à définir quelques principes directifs à partir desquels les mesures et les évaluations peuvent être construites. Il convient cependant d'éviter d'en faire des outils trop normatifs ou trop contraignants, afin de préserver les interactions, le partage, la mise en doute et les comportements innovants.
- Certaines organisations sont confrontées à des environnements tellement turbulents que les modes traditionnels d'organisation et de sédimentation de la culture ne peuvent pas se manifester de la même manière que dans des environnements plus stables. Ici, les mécanismes déclencheurs et le déblocage sont inutiles car l'organisation est dans un état d'évolution permanente.

Tout cela reflète les arguments mis en avant par ceux qui défendent le concept d'*organisation apprenante*, examiné en détail dans la section 11.6.2 du chapitre 11. Une organisation apprenante est capable de s'enrichir de la variété des connaissances, des expériences et des compétences individuelles, grâce à une culture qui

encourage la remise en question mutuelle et le défi autour d'un objectif commun ou d'une vision partagée.

Le prisme de la complexité fournit également deux interprétations des processus de changement : la « lisière du chaos » et la « structure dissipative ». Chacune de ces interprétations donne un poids différent au rôle des managers dans la conduite du changement.

L'idée de la *lisière du chaos*[8] est liée à celle de tension adaptative (voir le schéma i.v dans les commentaires de l'introduction) : l'innovation est plus probable lorsque l'organisation n'est pas en équilibre. L'instabilité donne naissance à de nouvelles idées et empêche les forces d'inertie de s'imposer. Les systèmes instables sont en adaptation constante, ils se réorganisent en permanence afin de rester en phase avec leur environnement mouvant. « Vous pouvez toujours tenter d'adopter une structure ordonnée, mais vous devez éviter d'être enfermé dans un état d'ordre qui sera inéluctablement caduc à plus ou moins brève échéance. »[9] Le rôle des managers consiste ici à maintenir la tension nécessaire au changement.

Alors que l'idée de lisière du chaos suggère une situation de changement permanent – ou du moins de volatilité –, les *structures dissipatives* relèvent d'une interprétation plus ponctuelle du changement. Le concept de structures dissipatives est issu de recherches en physique et en chimie[10], qui tentent d'expliquer l'émergence d'ordre dans des systèmes chaotiques. Là encore la condition nécessaire au changement est un état instable. Tout système en état instable – y compris une organisation – devient sensible à des signaux qui seraient passés inaperçus en état d'équilibre. Des boucles de rétroaction positives – initiées dans l'environnement ou dans l'organisation elle-même – peuvent alors transformer ces signaux faibles en « gigantesques vagues capables de briser les structures »[11]. On constate parfois que la nomination d'un nouveau directeur général peut déclencher une onde d'enthousiasme et de créativité qui jusque-là n'arrivait pas à s'exprimer. Cependant, ces épisodes de bouleversements sont généralement suivis de phases beaucoup plus stables.

Robert MacIntosh et Donald McLean[12] ont proposé une interprétation du changement stratégique fondée sur les structures dissipatives. Ils utilisent ce modèle pour comprendre comme le changement survient et pour suggérer aux managers quels rôles ils peuvent jouer. Ils affirment que le changement nécessite d'établir des conditions suffisamment instables (par exemple en utilisant des règles simples, telles que celles que nous avons présentées dans le commentaire de l'introduction) et d'encourager les boucles de rétroaction positives ou (parfois) négatives. Selon ce point de vue, les managers doivent non seulement susciter un contexte favorable au changement (en provoquant des déséquilibres), mais également utiliser les leviers décrits dans la section 10.4 afin de promouvoir, guider et orienter le changement.

Notre point de vue

Comme dans les précédents commentaires, nous pensons que les trois prismes ne sont pas mutuellement exclusifs.

À un extrême, le prisme de la méthode met trop l'accent sur l'approche haut-bas, sur des dirigeants omniscients capables de spécifier la stratégie dans ses moindres détails et sur l'idée que tout peut être planifié et contrôlé. Pour autant,

ces excès ne suppriment pas la nécessité d'une orientation stratégique, d'une conception attentive des structures, de l'allocation des ressources clés et du rôle des managers dans la conduite du changement. Même si l'on accepte les interprétations issues des deux autres prismes, il reste nécessaire de canaliser l'énergie du changement et de l'orienter dans une direction porteuse de sens. Le prisme de la méthode est donc loin d'être inutile.

Cependant, l'importance de l'expérience individuelle et de la culture organisationnelle est tout aussi indéniable. Le prisme de l'expérience met en lumière les problèmes liés au changement, mais il fait plus que cela : en identifiant les résistances, il permet de montrer comment on peut les surmonter et donc de quelle manière il est possible de conduire le changement.

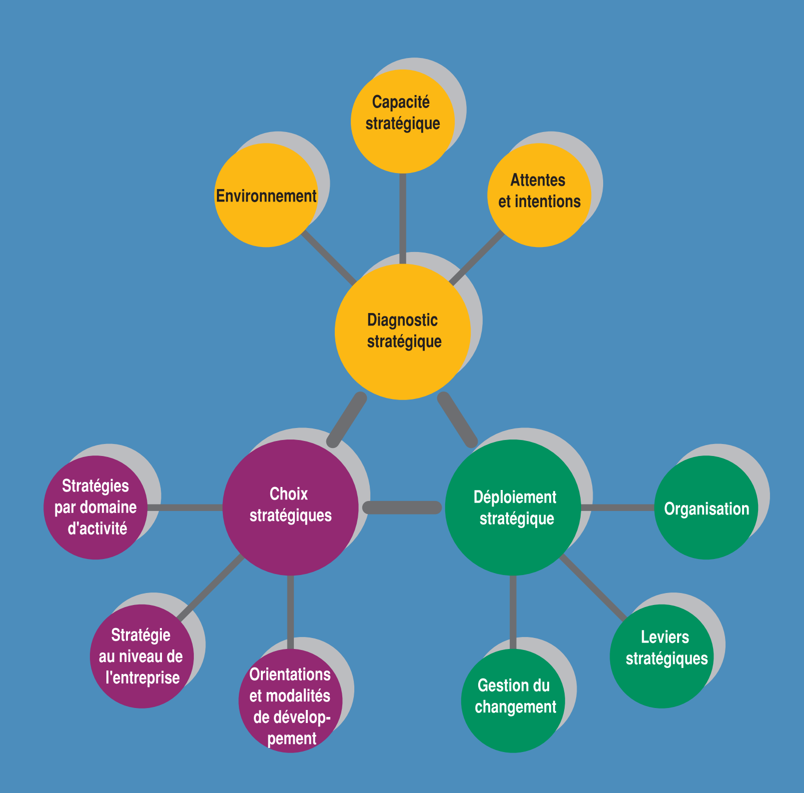
Le prisme de la complexité révèle le potentiel des idées neuves et de l'innovation, mais il milite également en faveur de la pertinence des deux autres prismes. Les individus sont certainement enfermés dans leur propre expérience et leur propre culture, mais leurs différences constituent une source de diversité. Le défi consiste alors à libérer l'énergie potentielle de cette diversité. Cependant, le prisme de la complexité souligne également l'importance d'une orientation stratégique suffisamment claire et de principes directifs suffisamment explicites. L'innovation ne résulte certainement pas d'une absence totale de contraintes et d'un individualisme débridé, mais d'un équilibre entre la diversité, la variété, la clarté des orientations et la pertinence du contrôle.

Nous pensons que pour comprendre le déploiement stratégique il est nécessaire d'utiliser les trois prismes et non d'en privilégier un aux dépens des deux autres.

Références

1. Voir notamment A.D. Chandler, *Stratégie et structure*, Éditions d'Organisation, 1972, en soulignant (comme nous l'avons fait dans le chapitre 8) que contrairement à ce qui est trop souvent dit, Chandler n'affirme pas que la stratégie suit la structure – ni l'inverse – mais que leurs évolutions sont concomitantes. Voir notamment A.D. Chandler, « Formation et transformation des capacités organisationnelles », *Entreprises et Histoire*, no. 10 (1995), pp. 13-19 et l'éditorial de J.-M. Saussois dans ce même numéro.
2. J. Balogun et V. Hope Hailey (avec G. Johnson et K. Scholes), *Exploring Strategic Change*, Prentice Hall, 1999, adoptent explicitement cette démarche.
3. Le débat entre stratégie et structure est loin d'être clos. Voir par exemple le chapitre de F. Fréry, « Les réseaux d'entreprise : une approche transactionnelle » dans l'ouvrage coordonné par H. Laroche et J.-P. Nioche, *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Vuibert, 1998. Voir également D. Hall et M.A. Saias, « Strategy follows structure », *Strategic Management Journal*, vol. 1, no. 2 (1980), pp. 149-163.
4. Pour une présentation de la théorie de la dépendance des ressources, voir J. Pfeffer et G.R. Salancik, *The External Control of Organisations: A resource dependence perspective*, Harper & Row, 1978.
5. L'origine de la notion de déblocage de l'organisation remonte aux travaux de K. Lewin. Voir notamment « Group decision and social change », dans E.E. Maccoby, T.M. Newcomb et E.L. Hartley (eds), *Readings in Social Psychology*, Holt, Reinhart & Winston, 1958, pp. 197-211. Voir également L.A. Isabella, « Evolving interpretations as change unfolds: how managers construe key organisational events », Academy of Management Journal, vol. 33, no. 1 (1990), pp. 7-41, qui utilise le modèle pour expliquer ce changement.
6. Pour une explication du rôle des managers intermédiaires dans l'interprétation de l'intention stratégique, voir J. Balogun et G. Johnson, « Organizational restructuring and middle manager sensemaking », *Academy of Management Journal*, vol. 74, no. 4 (2004), pp. 523-550.
7. L'idée que les structures organisationnelles peuvent inhiber le changement est présentée par H. Tsoukas et R. Chai, « On organizational becoming: rethinking organizational change », *Organization Science*, vol. 13, no. 5 (2002), pp. 567-582.
8. Voir S.L. Brown et K.M. Eisenhardt, « The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, (1997), pp. 1-34, et *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press, 1998.
9. Cette citation de Brian Goodwin est tirée de P. Coveney et R. Highfield, *Frontiers of Complexity*, Faber and Faber, 1995.
10. Voir par exemple I. Prigogine et I. Stengers, *Entre le temps et l'éternité*, Flammarion, 1992 ou E. Jantsch, *The Self-Organising Universe*, George Brazillier, 1980.
11. I. Prigogine et I. Stengers (référence 10).
12. R. MacIntosh et D. McLean, « Conditioned emergence: a dissipative structures approach to transformation », *Strategic Management Journal*, vol. 20, no. 4 (1999), pp. 297-316.

Conclusion



Capacité stratégique
Environnement
Attentes et intentions
Diagnostic stratégique
Stratégies par domaine d'activité
Choix stratégiques
Déploiement stratégique
Organisation
Stratégie au niveau de l'entreprise
Orientations et modalités de dévelop-pement
Gestion du changement
Leviers stratégiques

Jusqu'ici dans cet ouvrage, les chapitres ont couvert les trois composantes du management stratégique : le *diagnostic stratégique*, les *choix stratégiques* et le *déploiement stratégique*. Nous avons ainsi pu détailler les concepts, les outils et les méthodes qui permettent de comprendre le management stratégique. Cependant, les stratégies effectivement suivies par les organisations ne résultent pas uniquement d'une démarche méthodique initiée par les dirigeants. Nous devons à présent examiner de manière plus complète de quelle façon les stratégies sont effectivement élaborées et quels sont réellement les processus stratégiques dans les organisations.

Le chapitre 11 est consacré à ce thème. Il fournit différentes explications sur l'élaboration des stratégies dans les organisations. Tout d'abord, nous verrons de quelle manière les stratégies peuvent résulter d'un processus intentionnel et délibéré. Il s'agit certainement du point de vue le plus traditionnel sur les processus stratégiques. Cependant, la deuxième partie de ce chapitre examinera d'autres explications, fondées sur des processus plus émergents. Ces deux catégories, stratégies délibérées et stratégies émergentes, nous permettront de mieux comprendre l'élaboration de la stratégie, sachant qu'elles ne sont pas mutuellement exclusives : on les rencontre dans la plupart des organisations. L'idée sous-jacente est que pour pouvoir utiliser correctement les concepts, les outils et les modèles introduits dans le reste de cet ouvrage, il convient de bien comprendre ces processus stratégiques. Ce chapitre aide donc le lecteur à appliquer en pratique ce que nous avons présenté jusqu'ici.

Par bien des aspects, ce chapitre s'appuie également sur les arguments qui ont déjà été présentés dans les commentaires des différentes parties. Dans ces commentaires, nous avons vu que l'élaboration de la stratégie peut être interprétée au travers de trois prismes : le *prisme de la méthode*, le *prisme de l'expérience* et le *prisme de la complexité*. Ce chapitre est lié à ces notions. De plus, il est conclu par un bref commentaire final, qui reprend les trois prismes afin de reconsidérer les processus d'élaboration de la stratégie.


ITA

Chapitre 11

Comprendre les processus stratégiques

Objectifs

Après avoir lu ce chapitre, vous serez capable de :

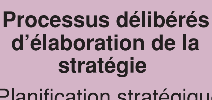
- Comprendre la différence entre la stratégie délibérée et la stratégie émergente.
- Expliquer différents processus délibérés de développement d'une stratégie :
  – Les systèmes de planification stratégique ;
  – Les ateliers stratégiques et les groupes de projet ;
  – Le rôle des consultants en stratégie ;
  – Les stratégies imposées par l'externe.
- Expliquer différents processus émergents de développement d'une stratégie :
  – L'incrémentalisme logique ;
  – Les routines d'allocation de ressources ;
  – Les processus culturels ;
  – Les processus politiques.
- Comprendre comment ces processus peuvent prendre différentes formes selon le contexte.
- Expliquer certains des problèmes auxquels les managers peuvent être confrontés lors du développement de la stratégie, notamment :
  – Le risque de dérive stratégique ;
  – Le développement d'une organisation apprenante ;
  – Le développement de la stratégie dans l'incertitude et la complexité.

11.1 Introduction

Il est important de faire la distinction entre d'une part les concepts et les idées qui permettent d'expliquer ce que sont les stratégies et d'autre part les processus par lesquels elles sont élaborées dans les organisations. Jusqu'ici dans cet ouvrage, nous avons principalement détaillé le premier point. Ce chapitre est consacré au second.

La section 11.2 présente quelques concepts fondamentaux permettant de mieux comprendre les processus stratégiques. Elle distingue notamment les *stratégies délibérées* (celles qui sont conçues et planifiées) et les *stratégies émergentes*. Selon le point de vue orthodoxe, les stratégies sont délibérées. La section 11.3

Schéma 11.1 **Les processus d'élaboration de la stratégie**



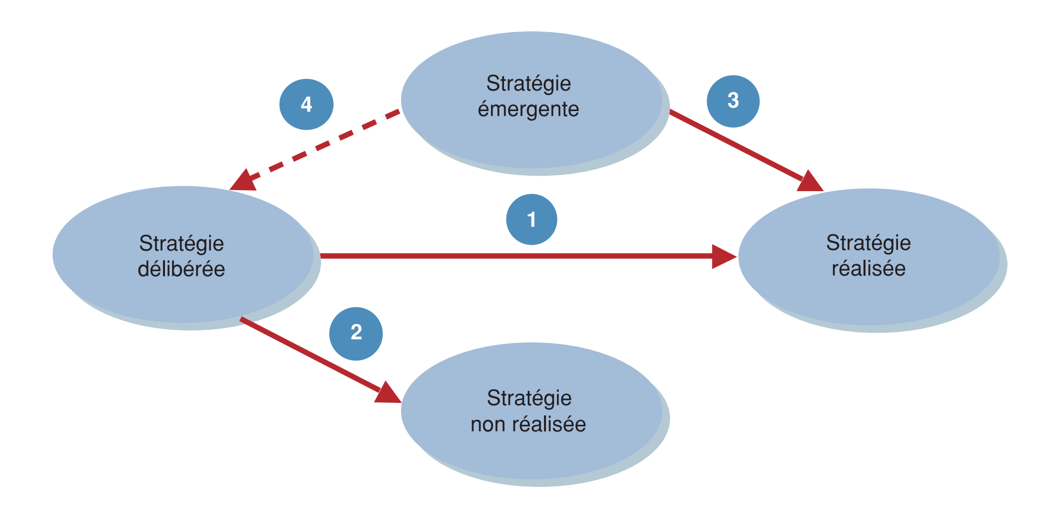
présente donc les différents processus délibérés, que ce soit la *planification stratégique*, les *ateliers stratégiques*, les *groupes de projets*, les *consultants en stratégie* et les *stratégies imposées par l'externe*. Cependant, il apparaît que bien souvent les stratégies ne résultent pas d'une planification intentionnelle. C'est la notion de *stratégie émergente*, à laquelle est consacrée la section 11.4. Cette section débute par une présentation du concept d'*incrémentalisme logique*, puis explique de quelle manière la stratégie peut résulter des *routines d'allocation de ressources*, des *processus culturels*, des *décisions passées* et des *jeux politiques*.

La section 11.5 montre que ces divers processus d'élaboration de la stratégie ne sont ni indépendants ni mutuellement exclusifs. Il est généralement possible de les identifier dans une même organisation. La troisième partie de ce chapitre examine donc la *multiplicité* des processus stratégiques et la manière dont ils dépendent du contexte organisationnel.

La dernière section (11.6) présente quelques-unes des *implications* de ces différents processus sur la manière d'élaborer effectivement les stratégies dans les organisations :

- Comment les processus stratégiques permettent de comprendre le phénomène de dérive stratégique (brièvement présenté dans le chapitre 1) et les enjeux que cela soulève.
- L'intérêt de la construction d'une organisation apprenante.

Schéma 11.2 **Les trajectoires d'élaboration de la stratégie**



- Comment les processus stratégiques peuvent être plus ou moins adaptés à des environnements stables, dynamiques ou complexes.

Le schéma 11.1 résume le contenu de ce chapitre.

11.2 Stratégies délibérées et stratégies émergentes

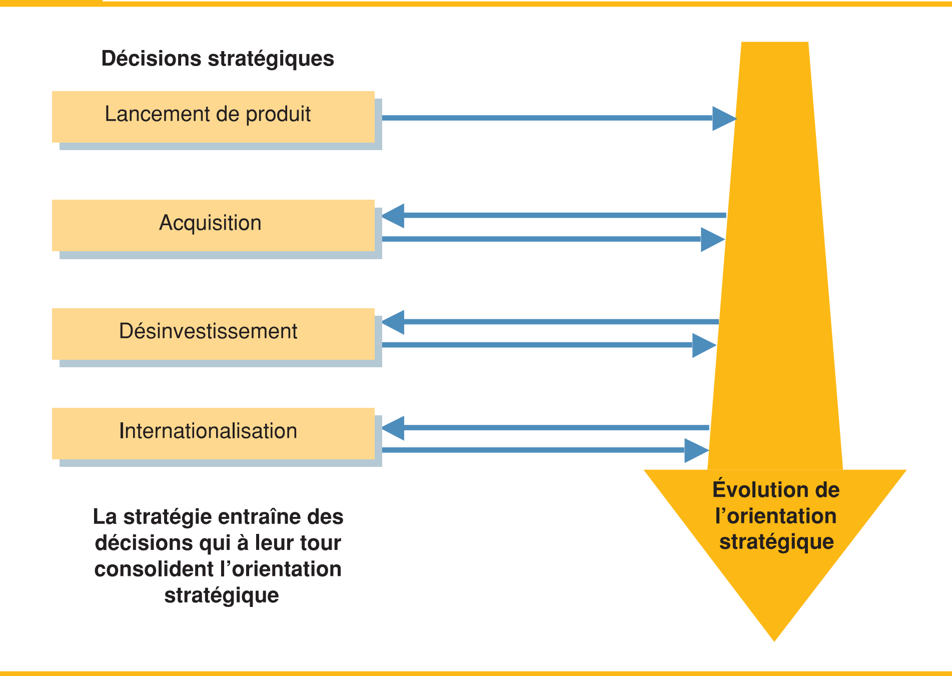
Dans le précédent chapitre, l'illustration 10.2 et les sections 10.2.3 et 10.2.4 ont souligné les difficultés du changement stratégique dans les services techniques d'une collectivité locale. Le directeur avait conçu un plan délibéré à partir d'une analyse des besoins des utilisateurs. Il avait discuté ce plan avec d'autres cadres dirigeants et avec les élus locaux, puis l'avait formalisé par un document explicite et détaillé. Tout cela avait été mené avec rigueur et méthode et tous les arguments mis en avant étaient systématiquement étayés. Cette stratégie délibérée impliquait la définition des priorités locales et la coordination des services permettant de les atteindre. Tout cela était clair, convaincant et rigoureux. Pourtant, ce n'était pas la stratégie effectivement suivie par l'organisation. Même si les responsables affirmaient haut et fort qu'ils adhéraient sans réserve à cette stratégie délibérée, dans la pratique leurs trois départements continuaient à se comporter comme ils l'avaient toujours fait : avant tout préoccupés par leurs propres priorités et incapables de produire des services coordonnés.

Cet exemple n'a rien d'exceptionnel. Très souvent, la stratégie *délibérée* voulue par la direction diffère significativement de la stratégie effectivement *réalisée*, qui émerge de l'organisation. Cette différence mérite quelques explications.

*La **stratégie délibérée** est l'expression de l'orientation intentionnellement formulée ou planifiée par les managers*

La stratégie a été souvent décrite comme le résultat d'une action concertée, intentionnelle et planifiée de la part des managers. La **stratégie délibérée** est l'expression de cette orientation intentionnellement formulée par les managers.

Schéma 11.3 Les décisions passées peuvent orienter la stratégie



Son déploiement peut être spécifié en termes d'allocations de ressources, de systèmes de contrôle, d'évolution de la structure, etc. Selon cette représentation, la stratégie est un processus rationnel et volontaire d'élaboration et de déploiement (voir la trajectoire nº 1 dans le schéma 11.2)[1]. La section 11.3 examine les différents processus généralement associés à cette représentation de la stratégie.

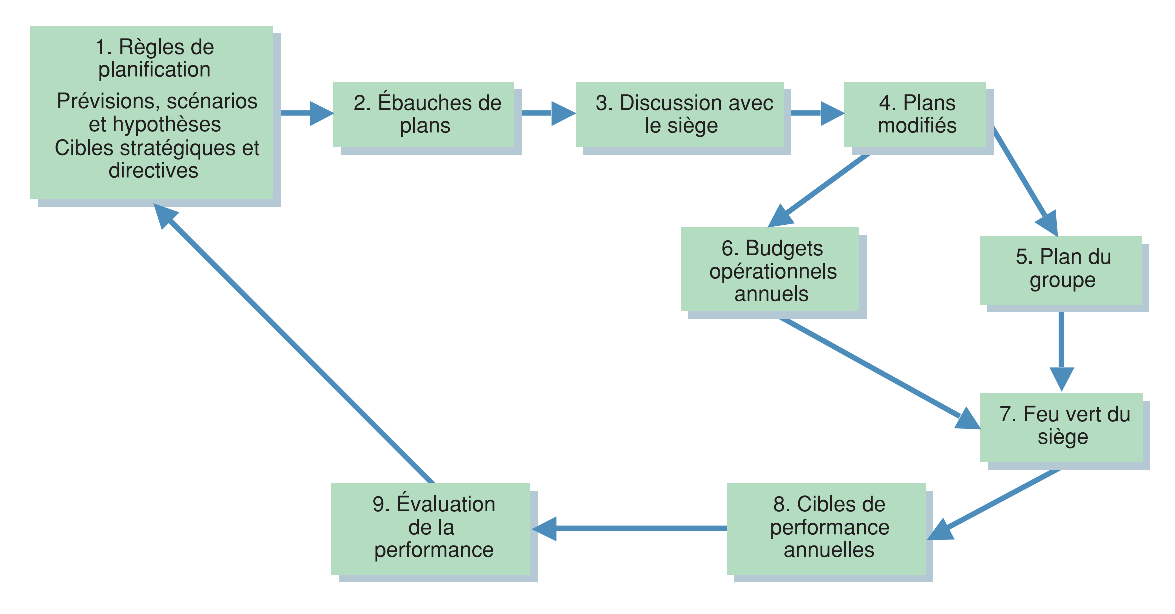
Cependant, dans beaucoup d'organisations qui tentent de formuler leurs orientations de manière aussi systématique, la plupart des stratégies souhaitées suivent la trajectoire nº 2 dans le schéma 11.2 et ne sont pas déployées en pratique. Cette dérive peut résulter de multiples facteurs : le plan se révèle irréalisable ; l'environnement a évolué entre-temps et les managers décident de ne pas appliquer le plan ; des responsables ou des parties prenantes influentes n'adhèrent pas au plan (voir à ce sujet la discussion sur les inconvénients de la planification dans la section 11.3 ci-dessous).

*La **stratégie réalisée** est la stratégie effectivement suivie dans la pratique*

*La **stratégie émergente** résulte des routines, des processus et des activités quotidiennes de l'organisation*

Comme nous l'avons souligné précédemment, la stratégie délibérée – même si elle est formulée et planifiée – peut ne pas être mise en œuvre. On appelle **stratégie réalisée** la stratégie effectivement suivie dans la pratique. Si la stratégie est définie comme l'orientation à long terme d'une organisation qui se construit au cours du temps, elle peut apparaître comme *émergente* (trajectoire nº 3 dans le schéma 11.2). La **stratégie émergente** résulte des routines, des processus et des activités quotidiennes de l'organisation. Même s'ils n'ont pas formellement de liens avec les processus d'élaboration de la stratégie délibérée, ces comportements

Schéma 11.4 **Un cycle de planification stratégique**



Source : adapté de R. Grant, « Strategic Planning in a turbulent environment », *Strategic Management Journal*, vol. 24 (2003), p. 499.

apparemment anodins peuvent jouer un rôle considérable, comme nous le verrons dans la section 11.4.

Selon ce point de vue, si les plans existent, ils n'ont pas pour fonction de formuler la stratégie (trajectoire n° 1), mais plutôt de vérifier les progrès ou le déploiement d'une stratégie qui émerge de l'expérience et des comportements (trajectoire n° 4). Nous reviendrons sur ce point dans la section 11.3.1, consacrée aux systèmes de planification stratégique. De fait, on peut considérer que les plans ne font rien d'autre que glaner les convictions et les intuitions rassemblées au cours du temps dans l'organisation. Même si cela peut se révéler utile, de nombreux dirigeants se plaignent du fait que le système de planification de leur organisation ait dégénéré en une simple rationalisation *a posteriori* des positions acquises.

La plupart des recherches effectuées sur l'évolution historique des stratégies montrent que ces dernières se développent généralement de manière *incrémentale*, en modifiant progressivement les stratégies déjà en place. Lorsqu'une organisation a adopté une certaine stratégie, elle tend à la conserver comme base de développement plutôt que de changer radicalement de direction. Les décisions passées influencent les orientations futures selon le processus présenté dans le schéma 11.3 : chaque mouvement, influencé par les décisions passées, vient à son tour les conforter. Des stratégies en apparence cohérentes résultent parfois d'une série de mouvements stratégiques, chacun ne prenant son sens qu'à la suite de

ceux qui l'ont précédé. Un lancement de produit ou une décision d'investissement peut ainsi définir une orientation stratégique susceptible de conditionner la décision stratégique suivante, par exemple une acquisition. Cela consolide l'orientation préalable, et au cours du temps l'approche stratégique d'ensemble de l'organisation est de mieux en mieux établie.

À bien des égards, un changement progressif de ce type est préférable. Aucune organisation ne pourrait fonctionner de manière efficace si elle devait fréquemment réorienter sa stratégie en profondeur. On peut même estimer que la stratégie se manifeste avant tout par un engagement pérenne dans les décisions d'allocation de ressources et qu'une organisation qui modifierait constamment ses engagements signalerait en fait son absence de stratégie. Une fois qu'une orientation stratégique a été choisie, mieux vaut que les décisions futures la confortent. Ce point de vue est donc cohérent avec une vision intentionnelle et délibérée de la stratégie. Cependant, il est également possible d'interpréter cette évolution incrémentale au travers d'une vision fondée sur l'inertie : plutôt que d'envisager leur futur, les organisations se contentent de répéter leurs décisions passées[2]. C'est ainsi que de nombreux groupes, après avoir annoncé à la fin des années 1980 qu'ils allaient se recentrer sur leur cœur de métier, se sont retrouvés dix ans plus tard aussi diversifiés qu'ils l'étaient à l'origine. En effet, chacune de leurs nouvelles acquisitions était justifiée par le fait qu'elle semblait cohérente avec la précédente. Ce processus incrémental a donné naissance à des conglomérats ingérables, qui expliquaient pourtant dans leurs rapports annuels que leur portefeuille d'activités reposait sur une exploitation systématique des synergies.

Afin de comprendre ces processus incrémentaux d'élaboration de la stratégie, il est nécessaire de mieux distinguer leur nature délibérée ou émergente.

11.3 Les processus stratégiques délibérés

11.3.1 Les systèmes de planification stratégique

*La **planification stratégique** vise à élaborer et à coordonner la stratégie d'une organisation grâce à des procédures systématisées, ordonnées et séquentielles*

L'élaboration de la stratégie est très souvent confondue avec les systèmes de planification[3]. La **planification stratégique** vise à élaborer et à coordonner la stratégie d'une organisation grâce à des procédures systématisées, ordonnées et séquentielles. Dans une étude consacrée aux systèmes de planification stratégique utilisés dans les grandes compagnies pétrolières, Rob Grant[4] a identifié les étapes suivantes :

- Le point de départ du cycle était généralement un ensemble d'hypothèses sur l'environnement externe (par exemple les niveaux de prix et les conditions d'offre et de demande), mais également les priorités globales et les attentes de la direction générale.
- Cette première étape était suivie par des plans stratégiques réalisés par les unités opérationnelles (domaines d'activité stratégique ou divisions). Les managers de la direction générale organisaient ensuite des réunions avec les responsables des unités pour discuter de ces plans. Sur la base de ces discussions, les unités opérationnelles modifiaient leurs plans initiaux.

- Le plan d'ensemble résultait de l'agrégation des plans des unités opérationnelles. Cette compilation était effectuée par un département central de planification stratégique, qui jouait un rôle de coordinateur. Ce plan d'ensemble était ensuite soumis à l'approbation du conseil d'administration.
- Un ensemble d'objectifs financiers et stratégiques étaient alors définis afin de permettre un contrôle de la performance des unités sur la base de priorités stratégiques clés extraites du plan.

Même si ces étapes, résumées dans le schéma 11.4, sont classiques, on peut identifier des différences entre les organisations. Grant a ainsi montré que certaines compagnies pétrolières (par exemple ENI) adoptaient une approche plus formelle que les autres, en s'appuyant plus volontiers sur des rapports écrits et des présentations officielles, des cycles de planification plus rigides, moins de flexibilité et plus d'objectifs spécifiquement extraits des plans. En revanche, d'autres compagnies (par exemple BP, Texaco et Exxon) donnaient plus d'importance à des objectifs financiers d'ordre général. Les départements centraux de planification jouaient également des rôles différents. Dans certaines organisations, ils se comportaient avant tout comme des coordinateurs des plans des unités opérationnelles (par exemple chez Amoco et ENI), alors que d'autres étaient plutôt des consultants internes (par exemple chez Shell). L'illustration 11.1 présente les cycles de planification chez Shell et chez ENI.

Il est important de souligner que les grandes décisions stratégiques ne résultent pas de ces processus de planification. Le choix d'une stratégie générique pour un domaine d'activité stratégique est ainsi généralement effectué grâce à une négociation avec la direction générale et est donc influencé par les jeux politiques (voir la section 11.4 ci-après), mais ce n'est qu'après que ce choix est incorporé dans un plan formel.

Cependant, les systèmes de planification stratégique peuvent être utiles par bien des aspects. Tout d'abord, ils jouent un rôle dans la manière dont la stratégie future de l'organisation est déterminée :

- En fournissant un *cadre structuré* de réflexion et d'analyse pour les problèmes stratégiques complexes.
- En poussant les managers à mettre en doute leurs schémas de pensée établis.
- En encourageant une *vision à plus long terme* de la stratégie. Cependant, l'horizon de planification et ce que recouvre exactement la notion de *long terme* varient fortement d'une industrie à une autre. Dans la micro-informatique, il est à peu près impossible de se projeter au-delà de 18 mois. Dans l'automobile, où la vitesse de renouvellement des gammes ne cesse de s'accélérer, les plans à 5 ans sont devenus un maximum. Enfin, dans les entreprises qui s'appuient sur des investissements extrêmement lourds, comme dans l'industrie pétrolière, l'horizon de planification peut atteindre 15 ans (chez Exxon), voire 20 ans (chez Shell). Il existe cependant des compagnies pétrolières où l'horizon de planification est limité à 5 ans[5].
- En permettant de *coordonner* les choix stratégiques des différentes sous parties de l'organisation afin qu'ils restent cohérents avec l'orientation générale.

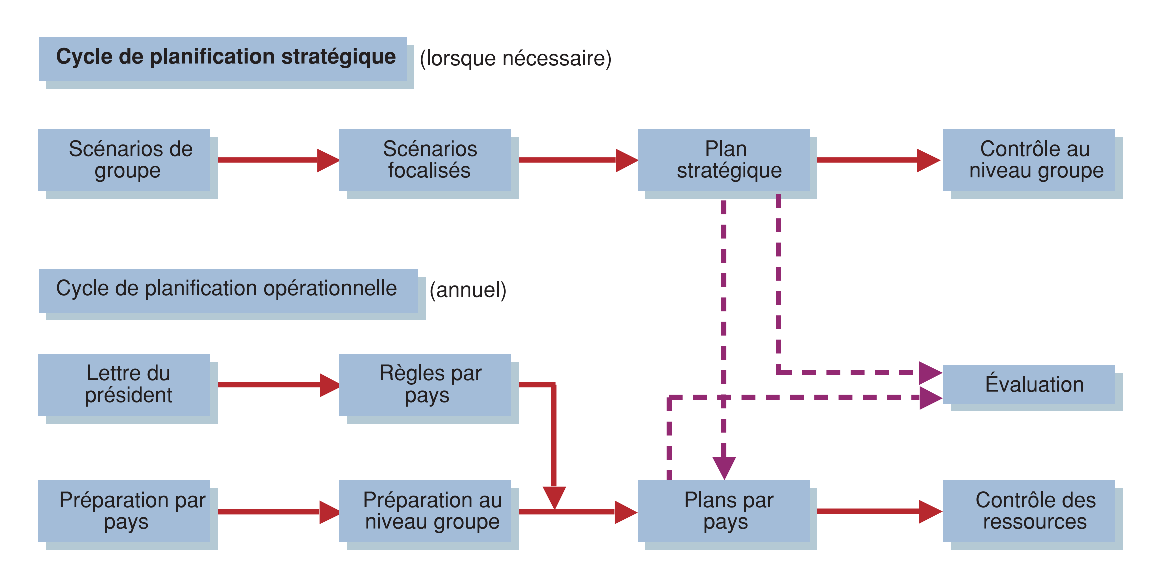
Illustration 11.1

La planification stratégique chez Shell et chez ENI

Le rôle de la planification stratégique peut différer d'une organisation à l'autre.

Shell

La planification stratégique chez Shell était fondée sur (a) des plans à 20 ans tous les 4 à 5 ans sur la base de scénarios et (b) des plans annuels avec un horizon de 5 à 10 ans. L'objectif était d'améliorer les stratégies des DAS et de coordonner les implantations internationales.

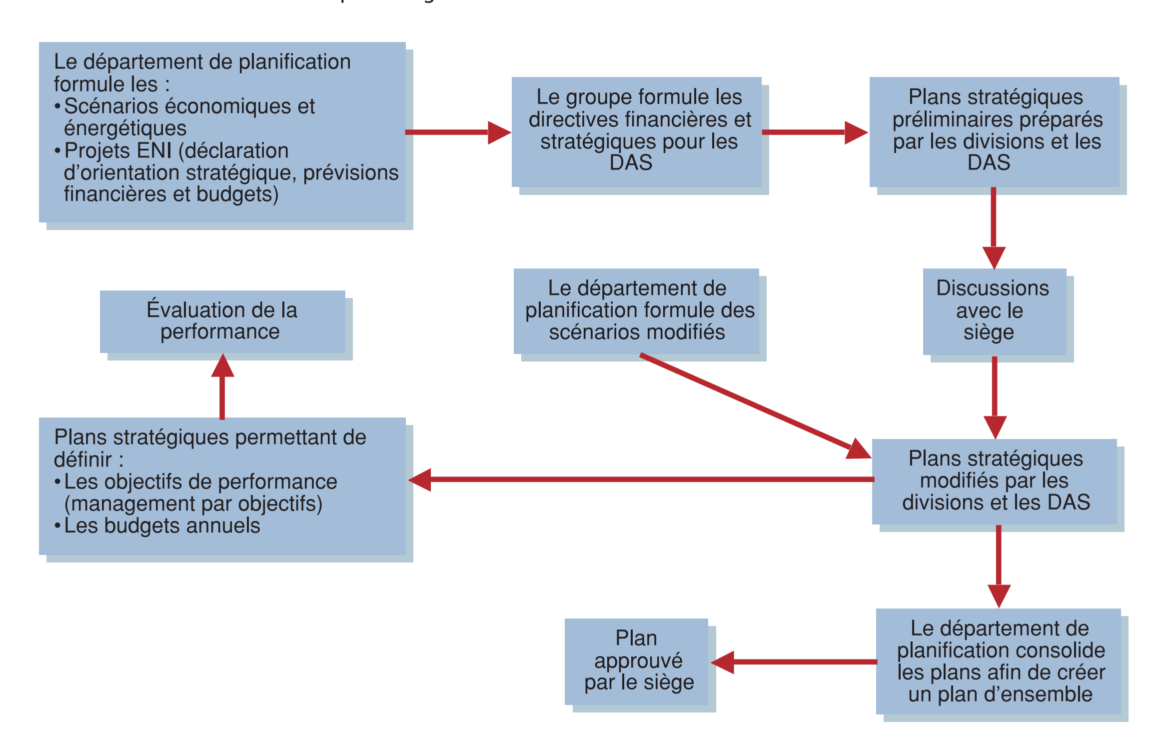


Un système de planification peut également aider à déployer une stratégie délibérée en actions :

- En *communiquant* sur la stratégie voulue par la direction générale.
- En étant utilisé comme moyen de *contrôle*, par comparaison régulière entre les résultats obtenus et les objectifs prévus ou l'orientation stratégique prédéfinie.
- En assurant la *coordination* des ressources nécessaires.

ENI

ENI utilisait un cycle de planification annuel avec un horizon à 4 ans pour les DAS, les divisions et le groupe dans son ensemble. La première année du plan servait de base pour le budget annuel et les objectifs de performance. L'accent était mis sur le contrôle des DAS par le siège et sur l'accroissement de leur efficience.



Questions

1. Quelles sont les principales différences entre les deux systèmes de planification ?
2. Quels autres processus d'élaboration de la stratégie peut-on certainement rencontrer dans une compagnie pétrolière ?

Un système de planification peut également avoir un rôle psychologique :

- En étant un moyen d'*impliquer* les individus dans le processus stratégique. Ceux qui participent à la planification s'approprient plus facilement les choix stratégiques.
- En donnant un sentiment de *sécurité* et de *cohérence* au sein de l'organisation, notamment auprès des managers censés déterminer la stratégie et maîtriser son déploiement.

Pour autant, Henry Mintzberg a ouvertement critiqué l'intérêt de la planification stratégique en soulignant ses nombreux dangers[6].

Tout d'abord, il existe des problèmes liés à l'incompréhension du rôle de la planification :

- La stratégie risque d'être réduite à un simple *plan*. Les managers peuvent alors se considérer comme des stratèges avisés alors qu'ils ne font que suivre la procédure de planification. Or, bien entendu, la stratégie va bien au-delà du plan formalisé : elle consiste en l'orientation à long terme suivie par l'organisation, et certainement pas en un document écrit que le responsable conserve précieusement sur une étagère. Cela souligne la différence entre la stratégie délibérée et la stratégie réalisée.
- Dans beaucoup d'organisations, il existe une confusion entre les *processus budgétaires* et la planification stratégique. Dans ce cas, la planification se réduit à la production de prévisions financières et ne consiste plus à s'interroger sur les questions présentées tout au long de cet ouvrage. Si les orientations issues du plan stratégique doivent effectivement être incluses dans le processus budgétaire, il s'agit bien de deux niveaux d'analyse distincts.
- Les planificateurs peuvent être obsédés par la recherche de critères absolus de performance et par la définition de *la* stratégie idéale. Il est extrêmement improbable qu'une stratégie *optimale* découle naturellement du processus de planification.
- Comme nous l'avons déjà souligné, les systèmes de planification peuvent servir à donner du sens, à enrichir et à officialiser la stratégie réalisée. Or, cela peut se révéler dangereux lorsque l'organisation donne l'impression qu'elle adopte une attitude proactive et systématique, alors qu'elle se contente d'entériner ses préjugés.

Deuxièmement, la *conception* et la *mise en œuvre* des systèmes de planification peuvent également receler des dangers dans certaines organisations :

- Les managers en charge du déploiement de la stratégie – le plus souvent des cadres opérationnels – peuvent être tellement accaparés par leurs tâches quotidiennes qu'ils préfèrent déléguer la responsabilité des problèmes stratégiques à des spécialistes. Cependant, ces spécialistes n'ont généralement pas assez de pouvoir dans l'organisation pour veiller à la mise en œuvre de leurs recommandations. La stratégie peut alors se réduire à un *exercice purement intellectuel*, détaché de la réalité des opérations. Comme l'a écrit le général William Sherman en 1869, à propos de la guerre de Sécession américaine : « Je sais qu'il existe de nombreux individus de qualité qui pensent en toute honnêteté qu'avec l'aide de la science moderne et au moyen de schémas et de symboles algébriques il est possible de maîtriser le grand jeu de la guerre tout en restant assis confortablement dans son fauteuil. J'estime que c'est une idée fausse et dangereuse. »[7]
- Le processus de planification stratégique peut être tellement compliqué et morcelé que les individus qui n'y ont contribué qu'à leur propre échelle seront *incapables de l'assimiler dans sa globalité*. Cette incapacité est particulièrement problématique dans les grandes entreprises. En prenant les fonctions de

responsable marketing dans une multinationale de biens de grande consommation, un manager s'est ainsi entendu dire par son supérieur : « Nous faisons de la planification stratégique pendant les deux premières semaines d'avril. Ensuite, nous pouvons retourner à notre travail. »

- La planification stratégique peut devenir excessivement précise et trop focalisée sur des détails. En se concentrant à l'excès sur des analyses approfondies – qui en elles-mêmes peuvent paraître tout à fait pertinentes –, on risque de passer à côté des problèmes majeurs auxquels l'organisation doit faire face. Par exemple, il n'est pas rare de rencontrer des entreprises qui disposent d'informations exhaustives sur leurs marchés, mais qui n'arrivent pas à hiérarchiser ces données selon leur importance stratégique. Trop d'informations nuit à la compréhension.
- Les systèmes formalisés de planification, en particulier lorsqu'ils sont associés à des mécanismes de contrôle stricts, peuvent déboucher sur une organisation rigide et hiérarchique dans laquelle les idées et l'innovation seront *étouffées et découragées*.

Finalement, les systèmes de planification stratégique risquent de nuire à l'*appropriation* de la stratégie par les membres de l'organisation :

- L'ensemble de l'organisation risque de ne pas faire sienne une *stratégie d'état-major*, uniquement déterminée par les analystes du département de planification ou par une équipe de cadres dirigeants. Dans certains cas extrêmes, le plan stratégique devient même un document confidentiel, que seuls quelques responsables de plus haut niveau sont habilités à consulter.
- Les planificateurs risquent de *négliger l'expérience* des membres de l'organisation et considérer que ce sont les plans élaborés par la hiérarchie qui déterminent effectivement le fonctionnement de l'organisation. Comme nous l'avons expliqué, l'expérience individuelle et collective influence la stratégie de l'organisation, non seulement au moment de son élaboration, mais également lors de son déploiement. S'ils veulent que leurs systèmes soient utiles, les planificateurs doivent s'assurer qu'ils prennent en compte ces différents niveaux d'expérience.

Les recherches qui ont tenté de prouver que les organisations qui recourent à la planification stratégique obtiennent de meilleures performances n'ont pas obtenu de résultats probants[8], en particulier du fait qu'il est très difficile d'isoler l'impact quantitatif réel de ces systèmes. Tout cela fait que le recours à des départements entiers d'analystes et de planificateurs est de moins en moins répandu. Ainsi, une enquête sur les pratiques de planification dans l'industrie pétrolière a montré qu'entre 1990 et 1996, l'effectif du service de planification stratégique est passé de 48 personnes à 3 chez BP, de 42 à 17 chez Exxon, de 38 à 12 chez Mobil et de 49 à 17 chez Shell[9]. Dans l'industrie pétrolière comme ailleurs, ce sont de plus en plus les managers opérationnels qui sont en charge de l'élaboration de la stratégie et de la planification. Cette évolution s'est accompagnée d'un assouplissement des processus de planification, qui laissent de plus en plus de place à la discussion. La planification est désormais utilisée avant tout pour clarifier les orientations stratégiques générales, et non pour formaliser rigoureusement les plans d'action.

11.3.2 Les ateliers stratégiques et les groupes de projets

La représentation classique des processus stratégiques, dans laquelle les dirigeants conçoivent les plans alors que le reste de l'organisation est en charge de les exécuter, est désormais considérée comme irréaliste. Plutôt que des systèmes formels de planification, de nombreuses entreprises ont donc choisi de mettre en place des ateliers stratégiques. Ces ateliers prennent généralement la forme de sessions de travail intensives de quelques jours durant lesquelles des groupes de managers débattent sur la stratégie de l'organisation. Ces ateliers peuvent très bien utiliser les techniques d'analyse et de planification décrites dans cet ouvrage, mais ils peuvent également s'appuyer sur l'expérience des participants de manière à construire des recommandations stratégiques pour les dirigeants.

Un atelier stratégique peut rassembler les dirigeants de l'organisation eux-mêmes. On peut également réunir les directeurs fonctionnels ou les responsables des différentes réunions. Il est également possible de convier des individus issus de plusieurs niveaux hiérarchiques et de plusieurs parties distinctes de l'organisation. De fait, on peut constituer ainsi des groupes de projets chargés de résoudre certains problèmes spécifiques, dont les membres sont sélectionnés en fonction de leur expertise. L'objectif est alors de déléguer la responsabilité tout en cumulant les connaissances.

La configuration de ces ateliers et de ces équipes projets peut varier selon leur rôle, qui peut consister à :

- *Formuler ou reconsidérer la stratégie délibérée de l'organisation*. Dans ce cas, l'atelier stratégique joue le rôle d'un département de planification et peut très bien rédiger ou commander des rapports d'analyse sur l'organisation. Bien entendu, ce type d'atelier rassemble généralement les membres de l'équipe dirigeante.
- *Contester les schémas de pensée implicites* qui sous-tendent la stratégie actuelle, afin de vérifier leur validité. Là encore, on peut réunir les dirigeants, mais il est également possible de leur adjoindre d'autres personnes, notamment des consultants externes ou des managers opérationnels. Cette mise en doute de la stratégie actuelle peut être menée plus ou moins formellement, sachant qu'il existe des méthodes permettant de le faire de manière systématique[10].
- *Planifier le déploiement stratégique*, c'est-à-dire traduire la stratégie délibérée en actions exécutables par les niveaux opérationnels. Les dirigeants doivent admettre qu'ils ne peuvent pas identifier eux-mêmes la totalité des problèmes liés au déploiement stratégique. Il est donc indispensable d'impliquer des responsables opérationnels dans cette démarche.
- *Examiner les blocages au changement stratégique* et comment les contourner. Il s'agit là aussi d'impliquer des individus de plusieurs niveaux hiérarchiques, en particulier ceux dont la tâche consiste précisément à surmonter les obstacles au changement. On peut aussi faire participer des facilitateurs externes, notamment des consultants spécialisés en conduite du changement.
- *Mener une analyse stratégique*. Il peut s'agir par exemple d'une analyse des compétences telle que celle que nous avons présentée dans le chapitre 3[11] ou d'une analyse de la culture fondée sur la construction du tissu culturel, comme nous l'avons vu dans le chapitre 10[12].

- *Suivre les progrès d'une stratégie*. Il peut être important pour les dirigeants d'obtenir un retour sur le déploiement de la stratégie dans leur organisation. On peut utiliser un atelier stratégique dans ce but, en réunissant l'équipe dirigeante et quelques managers opérationnels venus de plusieurs niveaux hiérarchiques.
- *Générer des idées nouvelles et des solutions*. De plus en plus, on reconnaît que pour faciliter l'innovation il est nécessaire de sortir les individus de leurs routines de travail et de leur donner l'occasion d'expliciter et de discuter leurs idées, qui généralement restent implicites.

Les ateliers stratégiques et les groupes de projets peuvent donc être utilisés pour de multiples raisons, comme le montre l'exemple présenté dans l'illustration 11.2. Il semble que le succès des ateliers stratégiques dépende des données employées et de la manière dont elles sont analysées, mais également du soutien apporté par les dirigeants, ne serait-ce qu'en garantissant que les participants peuvent évoquer les problèmes en confiance et avoir des « conversations honnêtes »[13] à leur propos. Bien entendu, l'efficacité des ateliers et des équipes de projets dépend également de la capacité des participants à gérer les enjeux politiques et les biais personnels qui ne manquent jamais de se manifester lors des exercices de ce type[14].

11.3.3 Les consultants en stratégie

Les consultants sont souvent utilisés dans l'élaboration de la stratégie. Il existe des cabinets internationaux spécialisés en stratégie, comme McKinsey, le Boston Consulting Group, Bain ou Mercer. Par ailleurs, la plupart des grands cabinets en organisation comprennent également un département spécialisé en stratégie. Enfin, on trouve également des cabinets de petite taille qui interviennent sur des missions de stratégie.

Les organisations peuvent utiliser des consultants pour diverses raisons. Il est possible que les managers ressentent le besoin d'un point de vue extérieur, peut-être plus objectif, sur la stratégie de leur organisation. Le recours à des consultants peut également permettre de trancher certains conflits internes. Les consultants jouent par ailleurs un rôle symbolique, car leur implication – et leur coût – permet de signaler à tous les membres de l'organisation l'importance de leurs recommandations. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle certains dirigeants, soucieux de ne pas être associés à des décisions douloureuses, se défaussent sur des consultants qu'ils chargent d'annoncer et de mettre en œuvre les restructurations ou les licenciements.

Les consultants peuvent jouer plusieurs rôles dans les processus stratégiques[15] :

- *Analyser, définir des options et fixer des priorités*. Les dirigeants risquent d'avoir identifié de trop nombreux problèmes stratégiques, sur lesquels ils ne s'accordent pas. Face à une situation de ce type, les consultants peuvent apporter un regard neuf et extérieur, permettant de fixer des priorités et de générer de nouvelles options. Bien entendu, cela peut obliger les dirigeants à reconsidérer leurs idées préconçues.
- *Transférer des connaissances*. Les consultants répandent les idées, les opinions et les conclusions issues de leurs diverses missions. Ils jouent ainsi un rôle de

Illustration 11.2

Les ateliers stratégiques chez ESB Power

Les ateliers stratégiques peuvent être utilisés de diverses manières dans le cadre de l'élaboration de la stratégie et du changement stratégique.

Le directeur général de ESB Power Generation, responsable d'un parc de centrales électriques en Irlande, s'inquiétait de la déréglementation et de la probable privatisation de son entreprise. Placée pour la première fois dans une situation concurrentielle, ESB perdrait inévitablement des parts de marché et devrait par conséquent réduire ses coûts. Afin de déterminer les options envisageables, le directeur général décida de mettre en œuvre une série d'ateliers stratégiques qui impliquèrent différents niveaux hiérarchiques dans l'organisation.

Les ateliers de direction

Le processus débuta par un séminaire de deux jours réunissant l'équipe dirigeante autour d'une série de questions :

- Quelles étaient les forces macro-environnementales susceptibles d'influencer l'entreprise dans les cinq prochaines années ? La déréglementation pouvait prendre plusieurs formes. L'apparition de nouvelles technologies et la variation du coût des approvisionnements étaient également des facteurs inconnus qui pouvaient avoir un impact considérable.
- Quelle forme la concurrence prendrait-elle ? Elle serait vraisemblablement de moins en moins locale, avec l'irruption sur le marché d'autres opérateurs européens.
- Quels pouvaient être les scénarios d'évolution ?
- Quel avantage concurrentiel ESB pouvait-elle détenir par rapport aux nouveaux entrants et sur quelle capacité stratégique pouvait-on le construire ? Les différents types de centrales dont ESB disposait en Irlande lui donnaient une plus grande flexibilité que la plupart de ses concurrents potentiels.
- Quelles étaient les options stratégiques envisageables dans un marché déréglementé ? La stratégie devrait changer significativement dans tous les cas de figure, et l'accent devait être mis sur les avantages dont ESB disposait, ainsi que sur ceux qu'il fallait développer.

Les ateliers de managers intermédiaires

Le niveau suivant d'ateliers étendit la discussion aux subordonnés directs de l'équipe dirigeante, auxquels furent adjoints des spécialistes issus de diverses fonctions. Ces nouveaux ateliers examinèrent les délibérations des dirigeants et suivirent un processus identique afin de déterminer s'ils aboutissaient aux mêmes conclusions. Le directeur général assura que le processus consistait également à s'assurer qu'ils constataient le besoin de changement par eux-mêmes et qu'ils étaient prêts à adhérer à une stratégie significativement différente de celle qui avait été suivie jusque-là.

Deux ateliers furent mis en place et ils confirmèrent effectivement les choix stratégiques des dirigeants. Ils se penchèrent également sur les implications opérationnelles précises d'une stratégie fondée sur la flexibilité pour chacune des fonctions de l'entreprise.

Implication de toute l'organisation

Il restait encore à résoudre le problème du changement stratégique. Passer d'un service public en situation de monopole à une stratégie concurrentielle de différenciation fondée sur la flexibilité impliquait des changements considérables. Là encore, des ateliers furent organisés afin de définir quelles évolutions culturelles étaient nécessaires. L'objectif était de s'assurer que par-delà les ressources physiques, les membres de l'organisation et la manière dont ils interagissaient avec les clients correspondraient bien à la flexibilité recherchée. Ces ateliers furent menés à différents niveaux, de la direction aux responsables des unités de production, afin de déterminer ce qu'était exactement une culture de flexibilité, quels changements précis devaient être effectués et quelles étaient les priorités d'action.

Questions

1. Quels sont les cadres d'analyse utilisés par les différents ateliers stratégiques ?
2. Si vous étiez recruté(e) par un cabinet de conseil en charge de la facilitation de ces ateliers, quels problèmes potentiels devriez-vous anticiper à chaque étape ?
3. Quels peuvent être les avantages et les inconvénients de ces ateliers par rapport à d'autres approches de l'élaboration de la stratégie dans une organisation de ce type ?

transfert de connaissances entre les organisations, notamment par la dissémination des meilleures pratiques[16].

- *Promouvoir des décisions stratégiques*. En jouant tous ces rôles, les consultants peuvent eux-mêmes effectuer des choix stratégiques en influençant les décisions des dirigeants. De fait, plusieurs cabinets de conseil ont été accusés d'avoir entraîné leurs clients dans des situations difficiles. Le magazine *Business Week* s'est ainsi montré particulièrement critique à l'égard du rôle qu'ont eu les consultants de McKinsey dans les faillites de Enron et de Swissair : « Chez Swissair, McKinsey a recommandé une modification radicale de la stratégie qui a conduit cette entreprise autrefois respectée à prendre des participations dans toute une série de petites compagnies aériennes européennes en difficulté, pour un total de près de 2 milliards de dollars. L'idée était de positionner Swissair tout au long de la filière du transport aérien, de la maintenance des avions à la restauration des passagers, afin d'accroître le chiffre d'affaires et les profits. Cette stratégie a été un échec cuisant, qui a provoqué des pertes abyssales et la faillite de la compagnie en octobre 2001.[17] »
- *Déployer le changement stratégique*. Les consultants jouent un rôle significatif dans la planification des projets et les sessions de formation et d'accompagnement qui ponctuent le changement stratégique. Cette activité a connu une croissance considérable au cours des dernières années, notamment du fait que les consultants ont longtemps été accusés de remettre à leurs clients des rapports et des présentations PowerPoint, mais sans prendre la responsabilité de la traduction de ces recommandations en actions effectives.

11.3.4 La stratégie imposée par l'externe

Il existe des situations dans lesquelles la stratégie est imposée par des organismes ou des parties prenantes extérieures à l'organisation. Le gouvernement peut ainsi dicter une certaine trajectoire stratégique ou une orientation particulière dans le secteur public ou dans les industries soumises à son contrôle, ou encore choisir de déréglementer un monopole ou de privatiser une organisation publique. Ces choix peuvent être contraires à ceux des managers. Les entreprises privées peuvent également se voir imposer certains choix stratégiques ou du moins être particulièrement contraintes dans leur évolution. Les multinationales qui cherchent à se développer dans certaines régions du monde peuvent ainsi être obligées de créer des coentreprises ou de délocaliser une partie de leur production pour répondre aux exigences des gouvernements locaux. De même, une division opérationnelle au sein d'une entreprise divisionnalisée peut considérer que ses choix stratégiques sont imposés par le siège, tout comme la stratégie d'une filiale est très souvent un choix obligé, arrêté par sa maison mère.

Même si la stratégie imposée n'a pas été développée par les managers eux-mêmes, elle a nécessairement été élaborée quelque part. On peut affirmer que la stratégie imposée est une manière de surmonter les inerties et les résistances au changement. C'est notamment l'argument qu'ont utilisé certains gouvernements pour justifier des vagues de déréglementations et de privatisations, voire pour agir de manière directive sur certains services publics dont la performance était jugée insuffisante.

11.4 Les processus stratégiques émergents

Dans la section 11.2, nous avons expliqué la différence entre les stratégies délibérées et les stratégies émergentes. De nombreuses recherches ont montré que les stratégies réalisées dans les organisations sont le plus souvent émergentes. En d'autres termes, plutôt que d'imaginer que les stratégies sont le résultat de plans intentionnellement conçus par la direction générale, mieux vaut les représenter comme la conséquence des activités et des processus organisationnels. Chaque décision opérationnelle contribue à dessiner les orientations à long terme, c'est-à-dire à faire émerger peu à peu la stratégie[18]. Par la suite, cette accumulation de décisions peut être formellement décrite, par exemple dans les rapports annuels et les plans stratégiques, comme étant la stratégie de l'organisation. Cette section examine les processus organisationnels qui contribuent à l'émergence de la stratégie.

11.4.1 L'incrémentalisme logique

*L'**incrémentalisme logique** est l'élaboration d'une stratégie au travers d'expérimentations et d'engagements ponctuels*

Après avoir étudié un échantillon de grandes entreprises multinationales, James Brian Quinn[19] a conclu que la meilleure manière de décrire les processus stratégiques est d'utiliser la notion d'*incrémentalisme logique*. L'**incrémentalisme logique** est l'élaboration d'une stratégie au travers de l'expérimentation et de « l'apprentissage issu d'engagements ponctuels plutôt que d'une formulation globale de la stratégie »[20]. Quinn a observé plusieurs processus qui caractérisent cette approche :

- Les managers ont généralement une *certaine idée* de ce que doit être leur organisation dans l'avenir et ils essayent d'atteindre cette position par une série d'évolutions incrémentales. Ils sont le plus souvent réticents à formuler prématurément des objectifs précis, car cela peut étouffer l'imagination et brider les expérimentations. Les objectifs restent donc habituellement très généraux.
- Les bons managers savent qu'il est impossible de se débarrasser de l'incertitude de leur environnement en tentant de prévoir comment il va évoluer. Ils essayent plutôt de rester sensibles aux signaux d'évolution en maintenant une *vigilance permanente* et en testant de temps à autre des changements stratégiques de faible ampleur.
- Pour cela, ils s'appuient notamment sur la construction et le développement d'une activité de base solide, stable et adaptable, ce qui leur permet d'accumuler de l'expérience et éventuellement d'*expérimenter* des intrusions dans des activités parallèles. L'engagement sur une option stratégique particulière est donc généralement hésitant dans une première étape.
- Ces expérimentations ne sont pas l'apanage des cadres dirigeants, mais peuvent également émaner des responsables opérationnels et plus largement de ce que Quinn qualifie de *sous-systèmes* dans l'organisation : par exemple les individus impliqués dans le développement de produits, dans le positionnement, dans la diversification, dans les relations externes, etc.
- À partir de ces sous-systèmes, les dirigeants peuvent alors utiliser une *combinaison de processus formels et informels*, notamment sociaux et politiques (voir la section 11.4.4 ci-après) afin de faire émerger une orientation stratégique.

Étant donné les inévitables incertitudes qui émaillent ce processus, il n'est pas possible de prévoir le résultat final sous la forme d'une stratégie d'ensemble. Cependant, Quinn affirme que l'incrémentalisme logique est « une pratique consciente, délibérée et proactive » qui permet aux dirigeants de prendre de meilleures décisions et d'assurer l'appropriation de la stratégie par les individus. En un sens, Quinn décrit des processus qui font le lien entre le délibéré et l'émergent : il s'agit d'activités intentionnelles, mais elles reposent sur des processus sociaux et sur des expérimentations conduites par des sous-systèmes. Même si cela ne débouche pas sur une stratégie préalablement identifiée, Quinn soutient qu'il s'agit d'un processus délibéré.

Cette vision de l'élaboration de la stratégie est cohérente avec la manière dont les managers eux-mêmes décrivent les processus effectivement à l'œuvre dans leur organisation (voir les exemples présentés dans l'illustration 11.3). Ils se considèrent spontanément comme des « stratèges » dont la tâche consiste à poursuivre continuellement les objectifs, à circonscrire les manœuvres de la concurrence et à s'adapter à l'environnement, tout en veillant à ne pas trop « secouer la barque », afin de maintenir l'efficience et la performance de l'organisation. Étrangement, cette représentation n'est d'ailleurs pas corrélée avec le niveau hiérarchique : la plupart des managers, quelle que soit leur position dans la hiérarchie, considèrent naturellement qu'ils en sont le centre névralgique et les garants, à l'interface de la plupart des tensions et des enjeux.

On peut estimer que les organisations retirent un certain nombre de bénéfices de ce processus. L'expérimentation continue et le déploiement progressif de la stratégie améliorent la qualité des informations disponibles pour les décisions courantes et permettent de mieux ordonner les étapes de mise en œuvre des décisions majeures. Comme le changement reste graduel, il est plus facile de le faire accepter par tous. Étant donné que les différentes parties de l'organisation – ou sous-systèmes – sont en continuelle interaction, leurs managers respectifs peuvent partager leur expérience sur ce qui est faisable et sur ce qui l'est moins. Le processus prend également en compte la nature politique de l'organisation, puisqu'une succession de changements de faible amplitude sera confrontée à un moindre degré de résistance qu'une réorientation radicale. De plus, lorsque la stratégie est formulée de manière aussi progressive, elle peut être continuellement validée par les résultats obtenus. Ce réajustement permanent est particulièrement pertinent lorsqu'on considère que l'environnement est lui-même en évolution continue.

11.4.2 Les routines d'allocation de ressources

Les stratégies peuvent également émerger des routines et des systèmes organisationnels. Ce phénomène est quelquefois désigné sous le nom de **modèle Bower-Burgelman**, du nom de deux chercheurs – Joe Bower et Robert Burgelman[21] – qui ont été les premiers à l'identifier. Leurs observations ont été confirmées par d'autres chercheurs par la suite[22].

*Le **modèle Bower-Burgelman** postule que la stratégie émerge des routines d'allocation de ressources*

Toutes les organisations mettent en place des systèmes et des routines permettant d'assurer leur fonctionnement au quotidien. Cela inclut notamment les processus comptables d'allocation de ressources entre les unités opérationnelles.

Illustration 11.3

Une vision incrémentaliste du management stratégique

Les managers ont généralement une vision adaptative de leur tâche. Ils doivent continuellement faire évoluer la stratégie pour rester en phase avec l'environnement, tout en maintenant l'efficience et en veillant à la satisfaction des différentes parties prenantes.

- « Vous savez, on peut faire une simple analogie. Pour avancer lorsqu'on marche, il faut créer un déséquilibre. Vous vous penchez en avant sans savoir si vous allez tomber et au dernier moment vous remettez un pied devant vous pour rétablir votre équilibre. Disons que c'est ce que nous faisons tout le temps et ce n'est pas confortable. »[1]
- « L'environnement change très rapidement. Vous définissez une orientation stratégique un jour, et quelque chose va sûrement la remettre en question le lendemain. Nous n'avons pas de processus de planification stratégique à deux ans car l'environnement est trop instable. Ce que nous avons, c'est une approche très dynamique qui permet de répondre à l'imprévisible. »[1]
- « Je commence par des conversations très générales avec des interlocuteurs internes et externes à l'organisation. De tout cela, un schéma finit par émerger. C'est comme construire un puzzle. Au départ, seul un vague profil apparaît, comme la voile d'un bateau dans un puzzle. Puis soudain, le reste du puzzle devient clair. Et vous vous demandez pourquoi vous ne l'avez pas vu plus tôt. »[2]
- « La grande force de cette entreprise est d'être capable de faire ces excursions périphériques dans un peu n'importe quel domaine […] il faut continuer à pousser dans cette direction. C'est comme des petits tentacules qu'on envoie tester la température de l'eau. »[3]
- « Nous ne sommes pas restés immobiles dans le passé, et je ne vois pas pourquoi nous le ferions dans le futur, mais ce que je veux dire c'est que notre parcours relève plus de l'évolution que de la révolution. Certaines entreprises trouvent une bonne formule et ne la quittent plus, parce que c'est ce qu'elles savent faire le mieux – par exemple [entreprise X] ne s'est pas vraiment adaptée au changement, alors ils ont dû déclencher une véritable révolution interne. Nous, heureusement, nous avons changé graduellement et je pense que c'est ce que nous devons continuer à faire. Nous cherchons toujours de nouvelles ouvertures sans pour autant quitter de notre trajectoire. »[3]
- « L'analogie avec le jeu d'échec est utile dans ce contexte. Aux échecs, l'objectif est clair : pour gagner, il faut capturer le roi de votre adversaire. La plupart des joueurs commencent par une ouverture spécifique, qui implique une réaction de l'adversaire. Si cette réaction est bien une de celles qui étaient anticipées, alors le mouvement suivant est presque automatique, puisqu'il s'appuie sur une stratégie établie à l'avance. Cependant, la beauté des échecs réside dans le fait que la réaction de l'adversaire reste imprévisible. Tenter de prévoir toutes les solutions aux échecs est impossible, alors les joueurs doivent se contenter d'anticiper les possibilités avec seulement quelques coups d'avance. »[4]

Sources :
1. Extrait d'interviews de managers conduits par A. Bailey.
2. Extrait de J.B. Quinn, *Strategies for Change*, Irwin, 1980.
3. Extrait de G. Johnson, *Strategic Change and the Management Process*, Blackwell, 1987.
4. D'après un manager lors d'un cours de MBA.

Questions

1. En utilisant ces témoignages sur les processus d'élaboration de la stratégie, expliquez quels sont les principaux avantages de l'approche incrémentale.
2. Le développement incrémental de la stratégie débouche-t-il nécessairement sur une dérive stratégique (voir la section 11.6.1) ? Comment l'éviter ?

Selon le modèle Bower-Burgelman, la stratégie est façonnée de ces routines d'allocation de ressources. Ce modèle s'inscrit donc dans la vision émergente de la stratégie. Supposons qu'un manager souhaite conduire un projet dans son organisation. Pour cela, il soumet à sa hiérarchie une proposition, sous la forme d'une argumentation étayée par un ensemble de projections et de mesures financières. Cependant, cette proposition n'est vraisemblablement pas la seule, alors que les ressources disponibles ne sont pas illimitées. Un processus de concurrence va donc s'enclencher, fondé sur des étalonnages financiers, sur la pertinence des argumentations, sur la cohérence entre les propositions et les orientations stratégiques générales de l'organisation et sur l'adéquation des prévisions financières avec les propres objectifs de performance des décideurs. Or, même si les dirigeants ont établi des orientations ou des plans d'ensemble, la sélection des projets proposés par les managers est effectuée à un niveau beaucoup moins élevé de la hiérarchie (que l'on ne qualifie généralement pas de stratégique), notamment par les contrôleurs financiers qui examinent les demandes de dépenses à partir de procédures formalisées, sur une base hebdomadaire ou mensuelle. L'accumulation de ces microdécisions d'allocation de ressources finit par façonner la stratégie de l'organisation. Par exemple, si les demandes de lancement de nouveaux produits sont refusées, alors que les demandes d'extension sur de nouveaux marchés sont approuvées, l'organisation s'orientera de fait sur un développement de marché (voir la matrice de Ansoff dans la section 7.2.1 du chapitre 7), même si ce n'était pas l'intention affichée par la direction. De même, dans le cas où certaines propositions – par exemple celles qui défendent un type de produit particulier – semblent dégager une performance notablement supérieure, les ressources vont être progressivement allouées dans cette direction. De fait, les routines d'allocation de ressources peuvent être comparées à un marché interne sur lequel les idées sont mises en concurrence. Celles qui emportent cette confrontation font émerger la stratégie.

Il est également possible que les processus d'allocation de ressources ne favorisent pas les orientations stratégiques. Le cas sur Intel, à la fin de ce chapitre, en est un excellent exemple : à la fin des années 1980, les dirigeants de Intel étaient convaincus que Intel était un fabricant de mémoires DRAM et avaient planifié sa stratégie en conséquence. Le virage stratégique majeur qui a fait de Intel un fabricant de microprocesseurs n'a pas résulté de la volonté délibérée de ces dirigeants, mais a émergé du système interne d'allocation de ressources[23].

11.4.3 Les processus culturels

Nous avons déjà expliqué l'importance de la culture (voir le chapitre 4). La culture organisationnelle correspond aux représentations mentales collectives qui prévalent au sein de l'organisation, telles que les hypothèses implicites et les croyances partagées que nous avons désignées sous le terme de paradigme (voir la section 4.5 dans le chapitre 4). Elle inclut également les routines, les processus et les structures qui forment le cercle extérieur dans le tissu culturel. Le point essentiel est que tous ces éléments implicites forgent la manière dont les individus se représentent l'organisation et son environnement. Ils tendent également à délimiter ce qui est considéré comme un comportement approprié. Nous avons déjà

*Selon l'**interprétation culturelle**, la stratégie émerge des hypothèses implicites et des comportements partagés par les membres de l'organisation*

donné quelques exemples dans le chapitre 4 (voir la section 4.5.3) et dans le chapitre 10 (voir la section 10.2). Tout cela influence nécessairement l'émergence de la stratégie. On peut ainsi proposer une **interprétation culturelle** de l'émergence de la stratégie, selon laquelle la stratégie découle des hypothèses implicites et des comportements partagés par les membres de l'organisation.

Le développement incrémental de la stratégie peut être expliqué d'un point de vue délibéré, qui est celui de l'incrémentalisme logique (voir la section 11.4.1 ci-dessus). Cependant, on peut également le considérer comme un produit de la culture organisationnelle[24]. Face à un environnement changeant, les managers ont tendance à minimiser l'ambiguïté et l'incertitude pour interpréter la situation du point de vue de ce qui leur est familier : le paradigme et leurs comportements routiniers. Ce processus d'*encodage culturel* n'est pas nécessairement conscient, mais il est parfaitement naturel : tout individu tend à interpréter les problèmes nouveaux à la lumière de l'expérience passée.

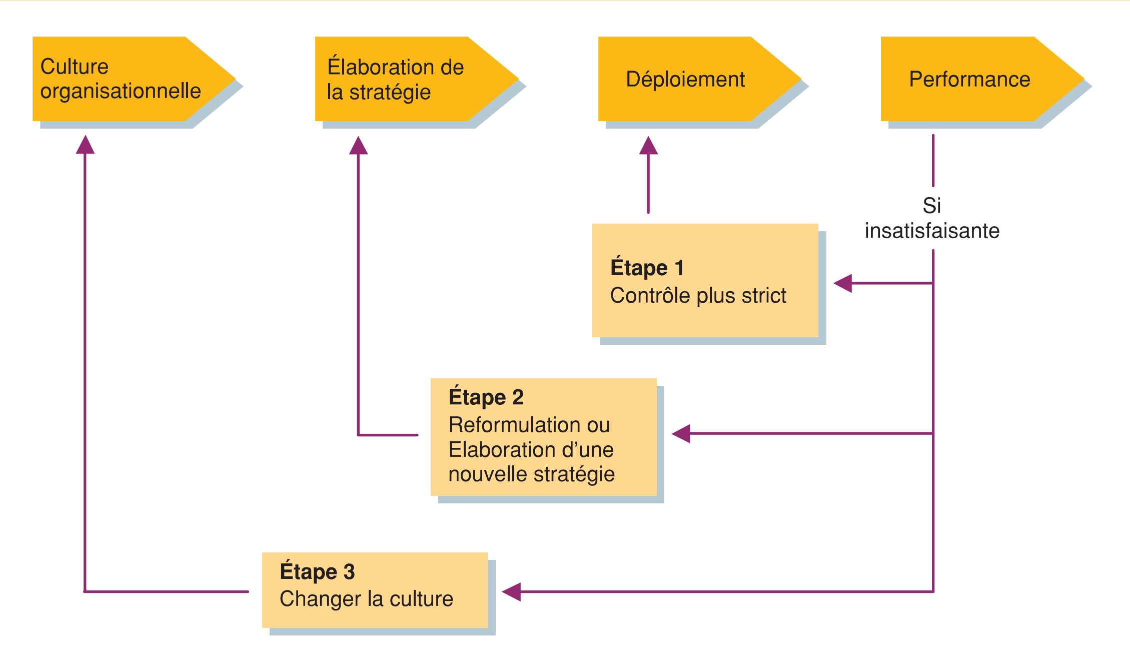
Le schéma 11.5 montre comment ce phénomène se développe[25]. Confrontés à la nécessité d'une action – ici à un déclin des performances –, les managers cherchent tout d'abord à améliorer le déploiement de la stratégie existante, en renforçant les contrôles et en optimisant les pratiques établies. Si cela ne réussit pas, une modification de la stratégie est envisagée, à condition qu'elle reste cohérente avec le paradigme. Les managers vont par exemple chercher à étendre leur marché, tout en estimant que les nouveaux clients ont les mêmes comportements que les anciens et que l'approche doit donc rester la même. Ce que l'on constate, comme le montre l'illustration 11.4, c'est que même lorsque les managers savent pertinemment qu'il est nécessaire de changer – et qu'il leur est technologiquement possible de le faire – ils restent contraints à l'inertie par les routines organisationnelles, les convictions et les processus politiques (voir la section 11.4.4). L'application rassurante des solutions éprouvées est le moyen le plus immédiat de réduire l'incertitude et l'ambiguïté. Ce comportement peut perdurer jusqu'à ce qu'apparaisse – parfois de manière dramatique – la preuve irréfutable que le paradigme et les routines sont devenus caducs.

Comme nous l'avons déjà remarqué précédemment, tout cela constitue une explication alternative à l'élaboration incrémentale de la stratégie. En effet, il est tout à fait possible de changer la stratégie tout en restant dans le paradigme : après tout, le paradigme est l'émanation de l'expérience des membres de l'organisation. Il permet donc le changement, à condition que celui-ci reste familier et compréhensible. Cependant, un tel processus ne constitue pas une stricte adaptation aux évolutions de l'environnement, mais plutôt une adaptation contrainte par la culture organisationnelle. Or, quel que soit le type d'adaptation entreprise, les performances de l'organisation sont toujours influencées par les forces à l'œuvre dans l'environnement. Aussi, au bout d'un certain temps, cette adaptation confinée peut déboucher sur une **dérive stratégique** (voir le schéma 1.4 dans le chapitre 1) dans laquelle la stratégie de l'organisation s'écarte progressivement de la réalité des conditions de l'environnement.

*La **dérive stratégique** est l'inadaptation progressive de la stratégie d'une organisation aux forces à l'œuvre dans son environnement*

Comme nous l'avons souligné dans le chapitre 1 (voir la section 1.5.1), les organisations qui connaissent les plus grands succès sont particulièrement exposées à ce type de dérive. Le chercheur canadien Danny Miller affirme ainsi que les entreprises développent une tendance naturelle – qu'il appelle le *paradoxe d'Icare* – à

Schéma 11.5 **La dynamique du changement de paradigme**



Source : adapté de P. Gringer et J-C. Spender, *Turnaround: Managerial recipes for strategic success*, Associated Business Press, 1979, p. 203.

devenir les victimes de leurs succès passés[26] : leurs recettes du succès les aveuglent, là où les échecs pourraient les stimuler. Le confort est conformiste, alors que la contrainte est créative.

11.4.4 Les processus politiques

Les managers insistent fréquemment sur le fait que la stratégie de leur organisation résulte en fait des marchandages et des jeux politiques qui opposent les hauts responsables. Ces responsables essaient constamment de défendre leurs intérêts et leurs points de vue, de manière à contrôler les ressources nécessaires aux projets qu'ils pilotent. L'**interprétation politique**[27] postule donc que la stratégie résulte de processus de marchandage et de négociation entre des groupes d'intérêt internes et externes à l'organisation. C'est un univers florentin de luttes intestines, de négociations, d'alliances et de trahisons. Par-delà le folklore souvent dépeint dans les films et les romans qui ont pour cadre les grandes entreprises, il est indéniable que les attentes de certaines parties prenantes et la protection de leurs intérêts peuvent conditionner l'élaboration de la stratégie, comme le montre l'illustration 11.5.

*L'**interprétation politique** postule que la stratégie résulte de processus de marchandage et de négociation entre des groupes d'intérêt internes et externes à l'organisation*

L'activité politique fait obstacle à l'analyse méthodique et à l'objectivité. Elle est donc généralement considérée comme une influence négative mais inévitable.

Illustration 11.4

Innovation et inertie dans l'industrie informatique

Le talon d'Achille d'une organisation réside souvent dans les routines et les processus qui ont fondé son succès passé.

Dans une industrie technologiquement complexe, évoluant très rapidement, dominée par des petites entreprises innovantes dotées de solides compétences en communication et en transfert de technologie, l'incapacité à suivre le rythme imposé par la concurrence peut être fatale.

Kasper Instruments produisait des appareils d'alignement photo-lithographique utilisés par les fabricants de semi-conducteurs. Leur procédé reposait sur la gravure de microcircuits sur une tranche (*wafer*) de matériau semi-conducteur tel que le silicium. La photo-lithographie consiste à n'exposer à la lumière que certaines parties de la tranche, en dissimulant le reste au moyen de caches spécifiques.

Le premier procédé à avoir été commercialisé, *l'alignement par contact*, consistait à poser un cache sur la tranche de silicium. Kasper Instruments est devenu un leader dans l'industrie de la gravure grâce à sa maîtrise de cette technique. Cependant, suite à divers progrès technologiques, un nouveau procédé est apparu : les *masques de proximité*. Ceux-ci n'entraient pas en contact avec la tranche, ce qui réduisait très fortement les risques de l'endommager. Les progrès ont continué de manière incrémentale, jusqu'à ce qu'un procédé encore différent apparaisse : l'*alignement par faisceau d'électrons*, dans lequel un faisceau concentré gravait directement les circuits sur la tranche. À l'apparition de chacune de ces innovations, le leader établi s'est révélé incapable de suivre la transition technologique. Kasper a perdu sa position dominante au profit de Canon lors du passage de l'alignement par contact aux masques de proximité.

D'un point de vue purement technologique, le passage d'un procédé à l'autre n'était pourtant pas très complexe et Kasper aurait très bien pu continuer à dominer Canon en devenant le leader des masques de proximité. Pour cela, il lui aurait fallu abandonner le procédé qui l'avait mené au succès. Or, si les dirigeants de Kasper ont bien compris le danger, ils ont obstinément refusé d'accepter que leur expertise dans la technique du contact était devenue obsolète. Pendant que Kasper, arc-bouté sur sa gloire, essaya vainement de modifier son procédé en y incluant certains des éléments innovants introduits par Canon, sa part de marché s'effondra rapidement. Lorsqu'on demanda aux ingénieurs de Kasper de démonter un aligneur de proximité Canon, afin de s'en inspirer pour en produire un semblable, ils prétendirent que l'appareil de Canon ne faisait que copier leur propre aligneur par contact, pourtant très différent. Cette arrogance empêcha l'entreprise de regagner sa position de leader, jusqu'à la contraindre de se retirer de ce marché.

Ce qui n'était qu'une modeste innovation incrémentale sur le plan technologique obligea Kasper à totalement mettre en cause ses habitudes, de ses procédés de production à ses techniques de vente. L'incapacité à traduire la perception des évolutions technologiques par une modification des routines organisationnelles est une trajectoire d'échec extrêmement commune. Tout au long de l'histoire de l'industrie des semi-conducteurs, chaque innovation a sonné le glas du leader établi. Kasper Instruments n'a été que l'un d'entre eux, incapable d'accepter que sa recette du succès était périmée.

Préparé par Phyl Johnson, université de Strathclyde.

Source : adapté de R. Henderson et K. Clark, « Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technology and the failure of established firms », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35 (1990), pp. 9-30.

Questions

1. Parmi les différents processus de management stratégique présentés dans ce chapitre, lesquels auraient pu aider Kasper à surmonter son problème ?
2. Ces processus peuvent-ils s'appliquer à des organisations confrontées à un environnement moins innovant que celui de Kasper ?

Cependant, cette perspective politique suggère également que les processus analytiques et rationnels associés à l'élaboration de la stratégie (voir la section 11.3.1 ci-dessus) ne sont pas aussi objectifs et neutres qu'on pourrait le croire. Les objectifs affichés peuvent refléter les ambitions de certains responsables. L'information n'est pas politiquement neutre, mais peut au contraire constituer une réelle source de pouvoir pour ceux qui en contrôlent les éléments clés. Par conséquent, la détention de l'information ou l'ascendant d'un manager sur un autre à partir du contrôle d'une source d'information constitue un levier déterminant. Les individus et les groupes influents peuvent également avoir un impact considérable sur l'identification des problèmes cruciaux, sur les objectifs de l'organisation, voire sur les stratégies finalement retenues. La sélection des objectifs stratégiques ne dépend pas seulement des pressions environnementales ou concurrentielles, mais également de leurs implications en termes de statut et de pouvoir pour les différentes parties prenantes.

Dans leur manière d'approcher les problèmes, les membres d'une organisation cherchent à défendre leur point de vue par rapport à des opinions concurrentes. Tout cela se ramène à des jeux de pouvoir. Dans l'illustration 11.5, il n'est pas surprenant que le chef d'orchestre adopte un point de vue différent de celui de la responsable du marketing et des autres membres de l'organisation : chacun aborde le problème au travers de sa propre expérience et cherche à préserver ou à accroître son pouvoir et sa position dans l'organisation.

On peut considérer que l'activité politique est liée à deux explications du développement de la stratégie : l'émergence et l'incrémentalisme. Le lien avec l'émergence vient du fait que ce sont les négociations et les marchandages qui façonnent la stratégie, bien plus que des intentions délibérées et des analyses méticuleuses. Les jeux politiques sont également liés à l'incrémentalisme, pour deux raisons. Tout d'abord, si différents points de vue prévalent dans l'organisation et différentes factions exercent leur pouvoir, la recherche d'un compromis est indispensable. Deuxièmement, il est probable que ceux qui détiennent le pouvoir l'aient obtenu dans le cadre de la stratégie existante. Tout changement significatif risque donc de menacer leurs prérogatives. Dans de telles circonstances, un compromis construit autour d'une simple adaptation de la stratégie en cours a toutes les chances de s'imposer.

Cependant, l'influence des jeux politiques peut également être positive. On peut ainsi estimer que les conflits et les tensions qui caractérisent l'activité politique sont une source d'idées nouvelles (voir le prisme de la complexité dans les commentaires de fin de partie) et une contestation des pratiques établies[28]. Les idées innovantes seront soutenues ou combattues par différents « champions » qui s'opposent sur ce qui doit être fait. En ce sens, la lutte pour la détermination de ce qui constitue la meilleure idée ou l'avancée la plus intéressante constitue une caractéristique inhérente aux organisations innovantes. On peut même avancer que si ces tensions n'existent pas, l'innovation ne parviendra pas à s'épanouir. Cependant, la multiplication des conflits peut finir par se révéler problématique. Tant que les différences et les luttes politiques aident à répandre les idées nouvelles, elles sont productives. En revanche, lorsque les conflits s'enlisent et que les parties en présence campent sur leurs positions, le type d'inertie décrit dans l'illustration 11.5 risque fort de s'instaurer.

Illustration 11.5

Comment orchestrer la stratégie ?

Les intérêts et les attentes des parties prenantes peuvent complexifier l'élaboration de la stratégie.

Élaborer la stratégie artistique d'un orchestre symphonique est un processus complexe, du fait des intérêts des nombreuses parties prenantes impliquées. À la fin de 1996, l'orchestre d'une importante métropole régionale fit l'objet d'un rapport particulièrement critique. En stigmatisant « une résistance du public aux nouvelles initiatives » expérimentées par le chef d'orchestre, le rapport affirmait que l'organisation avait besoin d'une « orientation artistique claire et cohérente avec les goûts du public » et réclamait une réforme du système de décision : « le directeur général – et non le chef d'orchestre – devrait être responsable des choix artistiques ». Le chef défendit sa programmation en rappelant qu'elle avait été critiquée tout à la fois pour conservatisme frileux et pour excès de modernisme. Au même moment, le conseiller artistique suggéra que la confusion résultait en partie d'un « conflit de points de vue » avec l'ancienne responsable du marketing, qui « s'était enfermée dans ses propres conceptions artistiques ».

D'autres personnes, parmi la direction, le conseil d'administration et les musiciens eux-mêmes, exprimaient leurs inquiétudes à l'égard des orientations artistiques de l'orchestre. Le représentant des musiciens, par exemple, soulignait qu'en cherchant à éviter de « débiter du Tchaïkovski à la chaîne », l'orchestre était allé trop loin dans l'excès inverse, en adoptant un répertoire peu connu, qui ne correspondait ni aux forces de l'orchestre ni aux attentes de son public.

En dépit de ces préoccupations unanimement partagées sur l'orientation artistique de l'orchestre, il se révéla très difficile d'élaborer une stratégie. À la fin de 1997, le directeur général répondit aux attentes en annonçant qu'il allait recruter un directeur artistique qui serait « garant de la politique artistique à venir ». Dans le même temps, le président du conseil d'administration déclara : « Nous n'avons pas d'orientation artistique. Le chef, le directeur général, le conseiller artistique et les musiciens sont en lutte permanente sur ce point. » Il ajouta que quelques mois auparavant il avait lui aussi rédigé un « cadre stratégique » qu'il avait discuté avec l'orchestre, car selon lui « il était extrêmement important que chacun se l'approprie ». Souhaitant également contribuer à la réflexion collective, le conseil d'administration nomma en son sein un sous-comité artistique. Cependant, lorsque le directeur artistique fut engagé quelques mois plus tard, il affirma qu'il était inenvisageable d'impliquer ce comité dans le choix du répertoire et il préféra définir les orientations artistiques en accord avec le chef.

Du fait du nombre et de la diversité de parties prenantes voulant y participer, le processus s'éternisa. Six mois après son arrivée, le directeur artistique pensait toujours que le point crucial consistait à « définir ensemble les orientations ». Lors d'une réunion du conseil d'administration début 1999, il constata amèrement : « Cela fait un an que je suis là, mais personne ne l'a remarqué. » Au cours de la même réunion, le président du conseil résuma la situation : « Nous sommes accusés d'incohérence dans ce que nous faisons et dans ce que nous sommes. Nous vivons sur un compromis entre les exigences du chef et les impératifs financiers. Dans une telle situation, il est impossible de donner de bons concerts et encore moins de définir une stratégie à long terme. Nous avons besoin de trancher, même si c'est au détriment de quelqu'un. »

Source : adapté de S. Maitlis et T. Lawrence, « Orchestral manœuvres in the dark: understanding failure in organizational strategizing », *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 1 (2003), pp. 109-140.

Questions

1. Rédigez un bref rapport à l'attention du directeur général, dans lequel vous expliquerez quel est le problème et quelles réponses il devrait y apporter.
2. Quelle est l'importance d'un plan stratégique écrit dans ce type de circonstances ? Pourquoi ?

Tout cela suggère que l'activité politique exerce une indéniable influence sur l'élaboration de la stratégie. Les problèmes rencontrés par l'orchestre dans l'illustration 11.5 ne pourront vraisemblablement pas être résolus au moyen de systèmes de planification stratégique. Quelle que soit la solution retenue, elle devra tenir compte des processus politiques en cours. Cet ouvrage revient à plusieurs reprises sur ce point, notamment dans les sections 4.3.3. et 10.4.6, mais aussi dans les commentaires qui figurent à la fin de chacune des parties.

11.5 La multiplicité des processus stratégiques

Les différents processus d'élaboration de la stratégie présentés dans les sections 11.3 et 11.4 soulèvent quelques commentaires généraux :

- Tout d'abord, il convient d'admettre qu'il n'y a pas *une* bonne manière d'élaborer la stratégie, valable dans n'importe quel contexte et pour n'importe quelle organisation. Nous reviendrons sur ce point, mais on peut d'ores et déjà avancer que la stratégie ne s'élabore pas – et ne doit pas s'élaborer – de la même manière dans un environnement stable et dans un environnement dynamique (voir la section 11.6.3 ci-après).
- Au sein d'une même organisation, les processus d'élaboration de la stratégie peuvent différer selon le moment et le contexte. Une organisation qui entreprend un changement rapide – peut-être du fait d'une évolution imprévue de son environnement – risque fort d'adopter un mode d'élaboration de sa stratégie distinct de celui qui prévalait lors d'une phase plus calme. Le cas qui figure à la fin de ce chapitre montre qu'entre les années 1980 et 2000 Intel a ainsi recouru à plusieurs processus distincts. Le schéma 11.6 montre quels processus correspondent à différents contextes.
- Différents individus risquent de percevoir les processus d'élaboration de la stratégie de manière distincte. Par exemple, comme le montre le schéma 11.7, les dirigeants ont tendance à décrire les stratégies en termes rationnels, alors que les opérationnels les considèrent plutôt comme le résultat de processus culturels et politiques. De même, selon les managers des organisations publiques ou des agences gouvernementales, la stratégie semble bien plus imposée que pour ceux qui travaillent dans des entreprises privées[29]. Enfin, les salariés d'une PME familiale donnent bien plus d'importance à l'influence de certains leaders stratégiques, en particulier les propriétaires.
- Finalement, il est très peu probable qu'un seul des processus décrits ci-dessus puisse expliquer à lui seul l'élaboration de la stratégie dans une organisation. La multiplicité des processus est la règle. Par exemple, un système de planification peut très bien s'accompagner d'une intense activité politique, dans le cadre d'une stratégie imposée. Si la stratégie émerge des décisions précédentes, celles-ci peuvent avoir été élaborées par des consultants externes ou des ateliers stratégiques et incorporées dans un système de planification. Certaines recherches montrent d'ailleurs que les organisations qui recourent à de multiples processus d'élaboration de la stratégie obtiennent une meilleure performance que celles qui n'en emploient qu'un[30].

Schéma 11.6 Quelques configurations des processus stratégiques

Dimensions dominantes	Caractéristiques	Plutôt que	Contextes typiques
Planification Incrémentalisme logique	Procédures de planification standardisées Collecte et analyse systématique des données Observation constante de l'environnement Ajustement continu de la stratégie Engagement limité Changement pas à pas et à petite échelle	La dépendance vis-à-vis de l'environnement Des individus influents Des jeux politiques Des groupes de pression	Producteurs de biens et de services Marché stable ou en croissance Marché mature Environnement non menaçant
Incrémentalisme Culturelle Politique	Marchandages, négociations et compromis afin de concilier des intérêts divergents Les groupes qui contrôlent des ressources déterminantes sont plus à même d'influencer la stratégie Comportements standardisés Routines et procédures enchâssées dans l'histoire de l'organisation Évolution graduelle de la stratégie	Rationalité analytique et évaluations Processus délibérés et intentionnels Les managers contrôlent le destin de l'organisation Procédures clairement définies Planification Stratégie déterminée par l'externe Intention explicite des managers	Cabinets d'experts (consultants, avocats, comptables, etc.) Environnement turbulent Marchés récents et en croissance
Imposée Politique	La stratégie est imposée par des forces externes (législation, maison mère, etc.) La liberté de choix est restreinte Les individus qui sont en relation avec l'environnement ont une plus forte influence sur la stratégie Existence de jeux politiques à l'intérieur de l'organisation et avec l'instance de régulation	La stratégie est déterminée en interne Les systèmes de planification influent sur l'élaboration de la stratégie Les managers fixent les orientations stratégiques	Organisations du secteur public, principales filiales d'entreprises industrielles ou de services financiers Environnement hostile ou instable Marché en déclin

Ces résultats proviennent d'une enquête sur la perception des processus d'élaboration de la stratégie menée à la Cranfield School of Management dans les années 1990.

Schéma 11.7 **La perception des processus stratégiques par managers**

	Niveau dans l'organisation		Stabilité de l'environnement	
Perception qu'il existe :	**Dirigeant**	**Encadrement intermédiaire**	**Élevée**	**Limitée**
Des objectifs précis	Oui	Non	Non	Non
Une planification détaillée	Oui	Non	Oui	Non
Une analyse systématique de l'environnement	Oui	Non	Oui	–
Une évaluation minutieuse des options stratégiques	Oui	Non	–	–

Ces résultats proviennent d'une enquête sur la perception des processus d'élaboration de la stratégie, menée à la Cranfield School of Management dans les années 1990. Les différences statistiques obtenues sont significatives.

11.6 Les enjeux de l'élaboration de la stratégie

Les questions abordées dans ce chapitre montrent que la gestion des processus stratégiques expose les managers à des enjeux importants.

11.6.1 Le risque de dérive stratégique[31]

Un des principaux enjeux auxquels les managers sont confrontés est celui de la dérive stratégique (voir la section 1.5.1 dans le chapitre 1). Dans la section 11.4, nous avons montré que des forces puissantes entraînent l'organisation vers ce type d'évolution. Le changement incrémental est une conséquence naturelle de l'influence de la culture organisationnelle, de l'expérience individuelle et collective, des processus politiques et du sillon creusé par les décisions passées. Cependant, lorsque la vitesse d'évolution de l'environnement est supérieure à celle de l'évolution incrémentale interne, les trajectoires finissent par diverger. Il existe un autre danger : l'organisation risque de ne plus se montrer réactive vis-à-vis de son environnement, de ne plus être capable de questionner ou de contester ses certitudes, de ne plus chercher à innover ou à créer de nouvelles opportunités. Confinée dans ses certitudes et ses routines, c'est son inaction qui l'entraîne à la dérive.

Tout cela suggère que les processus de développement de la stratégie doivent encourager les individus à mettre en doute leurs schémas de pensée implicites et leurs comportements quotidiens. On aboutit ainsi à la notion d'organisation apprenante, qui fait l'objet de la section suivante. Pour autant, même s'il est préférable que les processus stratégiques contribuent à lutter contre la dérive stratégique, cela n'a rien d'évident, comme nous l'avons déjà souligné dans la section 11.4. L'inertie culturelle interne tend à contraindre la stratégie, à orienter les comportements et les routines qui pourraient déboucher sur la création de

nouvelles capacités stratégiques (voir les sections 3.4 et 3.6.2 dans le chapitre 3) et à brouiller l'analyse objective des forces à l'œuvre dans l'environnement. Or, s'il est capital pour le stratège d'identifier le moment où son organisation commence à dériver, la ligne qui sépare une organisation performante – qui fonctionne de manière fluide grâce aux compétences encastrées dans sa culture – d'une organisation à la dérive est particulièrement ténue.

La leçon principale pour le management stratégique est qu'en l'absence d'une attitude proactive à l'encontre de la dérive stratégique, elle finira inéluctablement par se produire. Tout au long de cet ouvrage, nous avons tenté de montrer comment les managers peuvent éviter cette décadence, notamment en soulignant les questions qui doivent constamment être abordées. Cependant, en termes d'élaboration de la stratégie, il est très peu probable qu'un seul des processus décrits ci-dessus permette à lui seul d'empêcher la dégénérescence de la capacité stratégique. Il est préférable de combiner ces processus, comme nous allons le montrer à présent.

11.6.2 L'organisation apprenante

*Une **organisation apprenante** est capable de se régénérer continûment grâce à la variété des connaissances, des expériences et des compétences individuelles et à une culture qui encourage les débats et les défis au travers d'une vision commune ou d'une intention partagée*

Traditionnellement, les organisations ont été considérées comme des hiérarchies et des bureaucraties censées assurer l'ordre et permettre le contrôle, comme des structures construites pour la stabilité plus que pour le changement. On peut estimer que cette conception de l'organisation ne correspond plus aux conditions environnementales de ce début de XXIe siècle. C'est pourquoi certains défendent l'idée de l'organisation apprenante. Une **organisation apprenante** est capable de se régénérer continûment grâce à la variété des connaissances, des expériences et des compétences individuelles et à une culture qui encourage les débats et les défis au travers d'une vision commune ou d'une intention partagée. Tout comme la stratégie, la structure peut ainsi émerger des activités quotidiennes.

Les partisans de l'organisation apprenante[32] soulignent que les connaissances collectives de tous les individus qui composent une organisation excèdent généralement ce que l'organisation elle-même « sait » et est capable de faire. Selon eux, les structures formelles étouffent généralement les connaissances organisationnelles et la créativité. Ils affirment que l'objectif du management devrait consister à encourager les processus qui libèrent les connaissances individuelles et à favoriser le partage d'informations, de manière que chacun devienne sensible aux évolutions de son environnement et contribue à l'identification des opportunités et des besoins de changement. Les flux d'information et les relations entre les individus ne sont pas limités à la verticalité de la ligne hiérarchique, ce qui pousse à considérer les organisations comme des *réseaux sociaux*[33] dans lesquels l'accent est mis sur les différents groupes d'intérêt qui peuvent coopérer et échanger des connaissances. Dans de telles circonstances, les idées qui émergent ont moins de risque d'être négligées par les autres membres de l'organisation. Les managers doivent se comporter moins comme des supérieurs hiérarchiques et plus comme des facilitateurs. On peut estimer que l'adhocratie (voir la section 8.5.1 dans le chapitre 8) tend vers cette forme d'organisation. L'organisation apprenante est ainsi intrinsèquement capable de changer grâce à sa capacité d'apprentissage.

Le dogme central de l'apprentissage organisationnel est que la variété ne doit jamais être sacrifiée sur l'autel de la cohérence structurelle et de l'optimisation des

systèmes. Il est donc indispensable de maintenir simultanément plusieurs processus d'élaboration de la stratégie. Ce contexte se caractérise par les postulats suivants :

- Il est nécessaire de construire des organisations *pluralistes*, dans lesquelles des opinions différentes, voire opposées, permettent d'alimenter un débat collectif.
- L'*expérimentation* est la norme. Les idées sont testées sur le terrain, ce qui alimente le processus d'apprentissage.

À bien des égards, l'apprentissage organisationnel[34] s'apparente à l'incrémentalisme logique décrit dans la section 11.4.2. Là encore, le postulat fondamental est que l'incertitude et la complexité des organisations ne peuvent pas être comprises au travers d'une approche purement analytique. Cependant, l'idée d'apprentissage organisationnel n'est pas limitée aux environnements turbulents. L'importance de la contestation des schémas de pensée implicites est déterminante pour toutes les organisations qui cherchent à éviter une dérive stratégique. Cela correspond notamment à ce que Gary Hamel appelle des « organisations résilientes », qui refusent de se reposer sur leurs succès et sont capables de se réinventer constamment en imaginant de nouveaux modèles économiques[35].

Le défi consiste à admettre les bénéfices potentiels des différents processus d'élaboration de la stratégie, de manière à construire des organisations apprenantes capables de s'adapter et d'innover dans un environnement mouvant, tout en profitant des processus plus formels de planification et d'analyse lorsque c'est nécessaire[36].

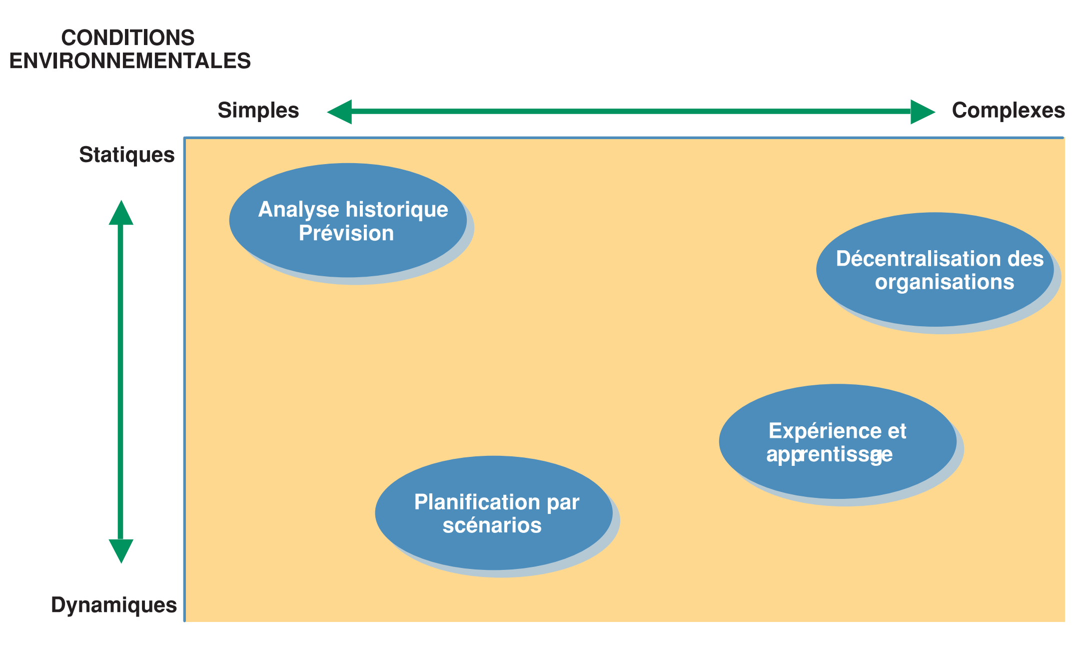
11.6.3 Le management stratégique dans les situations complexes et incertaines

Toutes les organisations ne sont pas confrontées à des environnements analogues, tout comme elles peuvent différer en termes de forme et de complexité. Par conséquent, il convient d'adopter des processus stratégiques distincts selon le contexte. Étant donné que l'un des principaux enjeux du management stratégique est la capacité à faire face à l'incertitude, il peut être utile de s'interroger sur le type de processus le plus adapté à une situation dynamique et complexe[37].

Le schéma 11.8 montre comment les organisations peuvent faire face à des conditions qui sont plus ou moins dynamiques et plus ou moins complexes.

- Dans des conditions *simples* et *stables*, l'environnement est relativement facile à comprendre et ne subit pas de changements significatifs. La plupart des fournisseurs de matières premières et quelques entreprises de production de masse sont dans cette situation. Les processus technologiques sont bien connus ; les concurrents et les clients sont identiques au cours du temps. Dans ces circonstances, si un changement survient, il est généralement prévisible. Il est donc logique d'analyser l'environnement d'un point de vue historique, en extrapolant les conditions futures les plus probables à partir des événements passés. Dans une situation relativement peu complexe, il est souvent possible d'identifier quelques indicateurs clés dont le niveau permet de prévoir les évolutions environnementales. Dans les services publics, des données démographiques telles que le taux de natalité peuvent être ainsi utilisées pour déterminer les

Schéma 11.8 L'élaboration de la stratégie selon le contexte environnemental



Source : adapté de P. Gringer et J-C. Spender, *Turnaround: Managerial recipes for strategic success*, Associated Business Press, 1979, p. 203.

besoins futurs en écoles, soins et services sociaux. Dans un environnement simple et stable, il paraît donc pertinent d'employer des systèmes de planification formalisés et de s'appuyer sur les décisions passées, puisque le changement est limité. Le risque est alors élevé que toutes les organisations en présence finissent par adopter les mêmes stratégies et perdent tout avantage distinctif, ce qui peut conduire à exacerber la concurrence et à éroder significativement les profits (voir le chapitre 5).

- Dans des conditions *dynamiques*, les managers doivent envisager l'environnement futur et pas seulement comprendre le passé. Pour cela, ils peuvent utiliser des méthodes structurées, telles que la *planification par scénarios*, examinée dans le chapitre 2 (voir la section 2.2.4). Ils peuvent également favoriser une perception active des évolutions environnementales pour que le changement soit considéré comme normal et non comme le sous-produit mécanique d'interminables procédures de planification ou de l'omniscience de décideurs patentés. Il s'agit de créer des conditions susceptibles d'encourager les individus et les groupes à développer leurs intuitions et à combattre leurs a priori sur les futurs possibles, ce qui revient à développer l'*incrémentalisme logique* et l'*apprentissage organisationnel*.
- Lorsqu'une organisation est confrontée à des conditions *complexes*, il lui est extrêmement difficile d'assimiler son environnement, surtout lorsque celui-ci est également dynamique. Les technologies devenant de plus en plus sophisti-

quées – même dans des activités telles que l'agroalimentaire, la poste ou la banque –, ces conditions d'incertitude ont pourtant tendance à se généraliser. L'industrie de l'électronique est dans ce cas, tout comme les entreprises multinationales ou les grands services publics, qui incorporent généralement des domaines d'activité très divers, chacun avec son propre degré de complexité et de dynamisme. Il est difficile de maîtriser la complexité en s'appuyant avant tout sur des analyses. Étant donné que la complexité résulte le plus souvent de la diversité, il est généralement plus pertinent de s'assurer que les différentes parties de l'organisation responsables des différents aspects de la diversité sont séparées, et qu'elles disposent de l'autorité et des ressources nécessaires à la maîtrise de leur propre environnement. La *structure de l'organisation* est donc déterminante (voir le chapitre 8). Il se peut également qu'au cours du temps l'organisation ait *appris* à faire face à la complexité. Les dirigeants doivent alors admettre que leur connaissance de l'environnement peut être inférieure à celle qu'en ont certains de leurs subordonnés et que ceux-ci ont – et doivent avoir – une influence considérable sur les orientations stratégiques. Ce type de compétence stratégique fondée sur l'*expérience* peut constituer un avantage concurrentiel particulièrement précieux (voir le chapitre 4). Là encore, il n'y a pas de « bonne manière » de faire les choses et les convictions tacites doivent être contestées.

11.6.4 Gérer les processus d'élaboration de la stratégie

Les sections 11.5 et 11.6.3 montrent que les processus d'élaboration de la stratégie doivent varier selon les circonstances. Ces différents processus jouent des rôles distincts :

- Il est probable que l'organisation utilise *différents processus pour des besoins différents*. Pour coordonner les stratégies de différents DAS, un système de planification stratégique peut se révéler pertinent. Pour développer l'intelligence stratégique et les compétences des managers, mieux vaut les impliquer dans des ateliers stratégiques et des équipes projets. Pour lutter contre la dérive stratégique, il est nécessaire de contester les hypothèses implicites et de formuler des options stratégiques qui seraient écartées en temps normal, ce qui repose sur la mise en place d'ateliers, sur la nomination de nouveaux managers ou dirigeants bénéficiant d'une expérience différente et peut-être sur l'utilisation de consultants externes. Dans tous les cas, il convient de déterminer quel est le processus le mieux adapté au contexte.
- Les managers doivent se demander s'ils sont bien en train de *privilégier le processus le plus pertinent*. Lors d'une phase de changement rapide, il serait ainsi dangereux de focaliser l'attention sur la conception d'un système de planification sophistiqué. De même, si des ateliers stratégiques participatifs ou des projets de développement sont privilégiés au moment où une orientation claire et incontestable est nécessaire, ils peuvent avoir un effet particulièrement négatif.
- Les *dirigeants* doivent comprendre quel doit être leur rôle dans l'élaboration de la stratégie. Se considèrent-ils comme des planificateurs qui précisent en détail la tâche de chaque fonction et de chaque unité opérationnelle, comme des

guides qui définissent l'orientation générale et s'assurent que leurs subordonnés sauront construire les stratégies correspondantes ou comme des guetteurs, capables de repérer et de sélectionner les stratégies qui émergent de l'organisation ? Selon la réponse, leur comportement et leurs attitudes devront profondément changer.

- Il peut exister des *processus distincts à différents niveaux hiérarchiques* de l'organisation. Une recherche portant sur les relations entre les directions générales et leurs unités opérationnelles a montré que les processus d'élaboration de la stratégie n'étaient pas les mêmes à ces deux niveaux[38]. Les unités opérationnelles se comportaient de manière expérimentale, en donnant un poids déterminant aux contacts informels avec leurs marchés. Leurs décisions étaient surtout fondées sur l'expérience de leurs managers. Les responsables de la direction générale étaient plus préoccupés par la recherche de l'ordre et de la cohérence, ce qui les poussait à utiliser la planification et les outils d'analyse, afin de construire sur les ressources existantes et de raffiner les stratégies déjà déployées. Même si cette recherche portait sur une seule industrie (les télécoms), elle démontre qu'il est peu probable que les différents niveaux hiérarchiques jouent le même rôle dans les processus stratégiques. Ce qui importe, c'est que les managers et les dirigeants, chacun à leur niveau, prennent conscience de ces différences. Pour cela, il est indispensable d'établir un dialogue au long de la ligne hiérarchique, de manière à partager les contributions de chacun.
- Les différents niveaux hiérarchiques doivent donc *reconnaître et valoriser* les rôles de chacun. Si les dirigeants considèrent les managers intermédiaires comme de simples exécutants, ils risquent de sous-utiliser leur potentiel. Cependant, la contribution des managers intermédiaires à l'élaboration de la stratégie est de plus en plus largement admise (voir la section 9.2.3. dans le chapitre 9).

Résumé

Ce chapitre était consacré aux différentes interprétations de l'élaboration de la stratégie. Voici les leçons que l'on peut en retirer :

- Il est important de distinguer la *stratégie délibérée* – l'orientation voulue par les managers – et la *stratégie émergente*, qui résulte des comportements et des activités de l'organisation.
- Le plus souvent, les processus d'élaboration de la stratégie sont décrits en termes de stratégie délibérée, comme des résultats des systèmes de planification établis par les dirigeants, de manière neutre et objective. Les systèmes formels de planification stratégique présentent des avantages et des inconvénients. Cependant, ils ne suffisent pas à décrire les processus stratégiques effectivement observés dans les organisations. D'autres interprétations sont donc nécessaires.
- La stratégie délibérée peut aussi résulter d'ateliers stratégiques, de groupes de projets, de l'intervention de consultants en stratégie et de stratégies imposées par des parties prenantes externes.
- La stratégie peut également émerger de l'activité de l'organisation :
  – Les organisations peuvent tenter d'utiliser de manière proactive l'incrémentalisme logique.
  – Les routines d'allocation de ressources peuvent favoriser certains développements stratégiques au détriment des autres.
  – Les éléments implicites de la culture organisationnelle peuvent pousser à privilégier certaines stratégies.
  – Une stratégie peut résulter des négociations et des marchandages liés aux jeux politiques.
- Le risque de dérive stratégique implique que les processus stratégiques soient capables d'encourager et de faciliter la contestation des schémas de pensée implicites et les comportements routiniers.
- Le recours à de multiples processus stratégiques est nécessaire si l'on souhaite obtenir une organisation apprenante capable de prospérer dans un environnement complexe et dynamique.
- Ce chapitre a souligné combien il est important d'adopter de multiples points de vue sur les processus stratégiques. Les commentaires qui concluent l'ouvrage reviennent sur ce point en examinant les processus étudiés dans ce chapitre au travers des trois prismes.

Débat — Stratégie délibérée ou stratégie émergente ? Le cas de Honda

Il existe plusieurs explications de l'élaboration de stratégies gagnantes.

En 1984, le chercheur américain Richard Pascale publia un article qui décrivait l'extraordinaire succès qu'avait connu Honda en lançant ses motos sur le marché américain dans les années 1960. Cet article a été à l'origine d'une discussion extrêmement féconde sur les processus stratégiques.

Dans son article, Richard Pascale relatait tout d'abord comment le cabinet de conseil en stratégie Boston Consulting Group (BCG) avait interprété le succès de Honda :

> Le succès des constructeurs japonais a pour origine la croissance de leur marché national dans les années 1950. Grâce à cette base arrière, ils ont bénéficié d'une structure de coûts très compétitive qu'ils ont utilisée comme tremplin pour pénétrer le marché mondial dans les années 1960 grâce à leurs petites motos. […] La philosophie de base des constructeurs japonais est que la fabrication en grande série de chaque modèle assure une productivité élevée du fait de l'utilisation maximale de techniques automatisées de production de masse. Leurs stratégies commerciales visent donc à développer des modèles susceptibles d'être vendus en très grand nombre, ce qui explique l'attention particulière qu'ils portent à la croissance et à la part de marché.

La seconde version des événements relatée par Richard Pascale était fondée sur des entretiens avec les trois expatriés de Honda qui avaient effectivement participé à l'implantation de l'entreprise aux États-Unis. Cette version était très différente :

> Pour tout dire, nous n'avions pas de stratégie en dehors de la curiosité de voir si nous pouvions vendre quelque chose aux États-Unis. C'était une nouvelle frontière, un nouveau défi qui s'inscrivait bien dans la culture du « succès malgré tout » cultivée par Monsieur Honda. Nous n'avions même pas discuté des profits ou du délai de retour sur investissement. […] Nous savions que nos produits d'alors étaient bons, mais pas franchement meilleurs que ceux des concurrents. Monsieur Honda était particulièrement confiant dans le succès des modèles 250cc et 305cc, car il pensait que leur guidon en forme de sourcils de Bouddha était un très bon argument de vente. […] Nous avions constitué notre stock de départ avec 25 % de chacun de nos quatre modèles : le Super Cub 50cc (un petit cyclomoteur) et les motos de 125cc, 250cc et 305cc. Bien entendu, les plus grosses cylindrées représentaient l'essentiel de la valeur du stock. […] La première année, nous étions complètement dans le noir. Notre instinct – de même que celui de Monsieur Honda – nous avait dissuadés d'essayer de vendre des Super Cub. […] Ils nous semblaient tout à fait inadaptés au marché américain, où tout était plus gros et plus luxueux. […] Nous utilisions les Super Cub nous-mêmes lorsque nous allions faire les courses dans Los Angeles et ils attiraient beaucoup d'attention. Cependant, nous hésitions toujours à promouvoir nos 50cc de peur qu'ils détériorent notre image sur le marché très viril de la moto. Mais lorsque nos grosses machines ont commencé à casser, nous n'avions plus le choix. Bizarrement, les détaillants qui les distribuèrent n'étaient pas des marchands de motos mais des magasins d'articles de sport.

Il est clair que ces deux versions sont très différentes. Pourtant, elles décrivent le même succès. Depuis la publication de l'article de Richard Pascale, beaucoup d'experts ont débattu sur la signification réelle de ces récits.

Henry Mintzberg a ainsi affirmé que : « L'élaboration d'une nouvelle stratégie est un processus créatif (de synthèse), pour lequel il n'existe pas de techniques formelles (d'analyse). » Il a souligné qu'il n'y avait eu aucune planification formelle dans le déploiement de la stratégie de Honda : « La stratégie devait être élaborée de manière informelle avant de pouvoir être programmée formellement. » Il a ajouté : « Alors que nous sommes frénétiquement *rationnels*, ils ont utilisé leur bon sens. Ils sont venus aux États-Unis en étant préparés à *apprendre*. »

Michael Goold, l'auteur du rapport d'origine du Boston Consulting Group, s'est justifié : « Notre objectif consistait à discerner ce qu'il y avait derrière le succès de Honda, de manière à aider les managers à réfléchir aux processus stratégiques. Nous voulions identifier la logique des décisions et des actions stratégiques de Honda afin de comprendre ce qui avait bien ou mal marché. »

Richard Rumelt a remarqué que : « Les partisans des outils et des modèles ont raison de souligner la réalité de forces telles que les économies d'échelle, l'expérience accumulée et la construction des compétences fondamentales au cours du temps, mais ma propre expérience m'apprend qu'en réalité ces modèles servent bien plus souvent à expliquer les stratégies *a posteriori* qu'à les concevoir. »

Richard Pascale a conclu que la nature fortuite de la stratégie de Honda a démontré l'importance de l'apprentissage, que les véritables raisons du développement de la stratégie étaient l'agilité de l'organisation, qui résultait de sa culture et non des analyses qu'elle avait menées.

Sources : R.T. Pascale, « Perspectives on strategy: the real story behind Honda's success », *California Management Review*, vol. 26, no. 3 (1984), pp. 47-72 ; H. Mintzberg, R.T. Pascale, M. Goold et R.P. Rumelt, « The Honda effect revisited », *California Management Review*, vol. 38, no. 4 (1996), pp. 78-116.

Questions

1. Les deux versions de l'implantation de Honda sont-elles mutuellement exclusives ? Expliquez votre réponse.
2. Parmi les différentes interprétations de l'élaboration de la stratégie présentées dans ce chapitre, lesquelles identifiez-vous dans l'histoire de Honda ?
3. Pensez-vous que Honda aurait connu un succès plus éclatant en planifiant son implantation de manière plus formalisée ?

Lectures recommandées

- Un des articles les plus cités sur les processus stratégiques est celui de H. Mintzberg et J.A. Waters, « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, no. 3 (1985), pp. 257-272.
- L'évolution du rôle de la planification stratégique est expliquée par R. Grant, « Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors », *Strategic Management Journal*, vol. 24 (2003), pp. 491-517.
- Pour une explication de l'incrémentalisme logique, voir J.B. Quinn, *Strategies for Change*, Irwin, 1980, ainsi que J.B. Quinn et H. Mintzberg (eds), *The Strategy Process*, 4e édition, Prentice Hall, 2003. On peut comparer ces points de vue avec ceux de G. Johnson, « Rethinking incrementalism », *Strategic Management Journal*, vol. 9 (1988), pp. 75-91.
- Une passionnante étude de cas sur les effets des routines d'allocation de ressources chez Intel est proposée par R. Burgelman, « Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39 (1994), pp. 34-56.
- Sur l'importance de la multiplicité des processus stratégiques, voir S. Hart et C. Banbury, « How strategy making processes can make a difference », *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. 4 (1994), pp. 251-269.
- Pour une bonne présentation de la littérature sur l'organisation apprenante, voir J. Coopey, « The learning organization, power, politics and ideology », *Management Learning*, vol. 26, no. 2 (1995), pp. 193-213.

Travaux pratiques

● Signale des exercices d'un niveau plus avancé

1. Procurez-vous le rapport annuel d'une entreprise qui vous est familière en tant que client(e), par exemple une chaîne de grande distribution ou une société de transport. Identifiez les caractéristiques principales de la stratégie voulue – telle qu'elle est présentée dans le rapport – et de la stratégie réalisée – telle que vous la percevez en tant que client(e).

2. En utilisant les différentes explications figurant dans les sections 11.3 et 11.4, expliquez comment les stratégies se sont développées dans différentes organisations, par exemple eBay (voir le cas à la fin du chapitre 2) ou la CSP (voir le cas à la fin du chapitre 10).

3. ● Des systèmes de planification existent dans de nombreuses organisations. Quel rôle peut jouer la planification dans un service public tel que la Sécurité sociale, dans une entreprise multinationale comme Dell (voir l'illustration 1.1) ou dans une petite entreprise innovante comme Kasper (voir l'illustration 11.4) ?

4. Si vous deviez concevoir un atelier stratégique (a) pour réexaminer la stratégie d'une organisation et (b) pour obtenir l'adhésion à un programme de changement stratégique, suggérez qui devraient être les participants à chaque atelier et quel devrait être votre rôle.

5. En vous référant aux exemples d'élaboration incrémentale de la stratégie présentés dans l'illustration 11.3, identifiez les principaux avantages et inconvénients de ce type de développement de la stratégie.

6. ● Le développement incrémental de la stratégie est courant dans les organisations et les managers y voient de nombreux avantages. Cependant, le risque de dérive stratégique est réel. En utilisant les différentes explications présentées dans les sections 11.3 et 11.4, montrez comment la dérive peut être évitée.

7. Montrez comment différentes interprétations des processus d'élaboration de la stratégie peuvent être plus ou moins adaptées à différentes organisations : une université, un

magasin de prêt-à-porter de mode et une entreprise de haute technologie.

Exercices de synthèse

8. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec la déclaration suivante : « La plupart des processus d'élaboration de la stratégie effectivement utilisés dans les organisations débouchent sur des stratégies peu innovantes » ?
9. Dans quelle mesure le concept d'organisation apprenante est-il lié (a) à celui de capacité stratégique (voir le chapitre 3), (b) à la culture organisationnelle (voir le chapitre 5) et (c) aux connaissances organisationnelles (voir le chapitre 3) ? Dans ces conditions, quelles seraient les difficultés de mise en œuvre d'une organisation apprenante dans une grande entreprise internationale ?

Références

1. Le cadre de réflexion utilisé ici est en partie dérivé de la discussion entre H. Mintzberg et J.A. Waters, « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, no. 3, (1985), pp. 257-272.
2. Pour une présentation détaillée des différentes interprétations du changement incrémental, voir G. Johnson, « Re-thinking incrementalism », *Strategic Management Journal*, vol. 9 (1988), pp. 75-91.
3. Dans les années 1970 et 1980, beaucoup de livres ont été écrits sur les approches formalisées de planification stratégique. Ces écrits sont beaucoup moins fréquents de nos jours, mais on peut cependant consulter R.W. Bradford et J.P. Duncan, *Simplified Strategic Planning: A non-nonsense guide for busy people who want results fast*, Chandler House Press, 1999 ; J.M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, Jossey Bass, 1995 ; S. Haines, *The System Thinking Approach to Strategic Planning and Management*, St Lucie Press, 2000.
4. Voir R. Grant, « Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors », *Strategic Management Journal*, vol. 24 (2003), pp. 491-517.
5. Voir R. Grant (référence 4).
6. Voir H. Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1994.
7. La citation de Sherman est empruntée à B.G. James, *Business Wargames*, Penguin, 1985, p. 190.
8. Les études sur le lien entre la planification formelle et la performance financière n'arrivent pas à obtenir des conclusions convaincantes. Voir P. McKierman et C. Morris, « Strategic planning and financial performance in the UK SMEs: does formality matters? », *Journal of Management*, vol. 5 (1994), pp. S31-S42. Certaines études ont montré des bénéfices dans certains contextes. Il semble notamment que la planification soit bénéfique pour les entrepreneurs qui créent une nouvelle entreprise. Voir F. Delmar et S. Shane, « Does business planning facilitate the development of new ventures? », *Strategic Management Journal*, vol. 24 (2003), pp. 1165-1185. D'autres études montrent en fait les bénéfices de l'analyse stratégique et de la pensée stratégique, plus que ceux des systèmes formels de planification. Voir par exemple C.C. Miller et L.B. Cardinal, « Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research », *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 6 (1994), pp. 1649-1655.
9. Voir R. Grant (référence 4).
10. Voir par exemple J.M. Mezias, P. Grinyer et W.D. Guth, « Changing collective cognition : a process model for strategic change », *Long Range Planning*, vol. 34 (2001), pp. 71-95 ou C. Eden et F. Ackerman, *Making Strategy : the Journey of Strategic Management*, Sage, 1998.
11. Voir par exemple C. Eden et F. Ackerman (référence 10) ou P. Johnson et G. Johnson, « Facilitating group cognitive mapping of core competences » dans l'ouvrage dirigé par A.S. Huff et M. Jenkins, *Mapping Strategic Knowledge*, Sage, 2002.
12. L'utilisation du tissu culturel dans les ateliers stratégiques est expliquée par G. Johnson, « Mapping and re-mapping organisational culture » dans l'ouvrage dirigé par V. Ambrosini, *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998. Voir également G. Johnson, « Strategy through a cultural lens: learning from managers' experience », *Management Learning*, vol. 31, no. 4, (2000), pp. 429-452.
13. Voir M. Beer et R.A. Eisenstat, « How to have an honest conversation about your business strategy », *Harvard Business Review*, vol. 82, no. 2, (2004), pp. 82-89.
14. Une bonne analyse du travail des équipes projets et de leurs enjeux politiques figure dans F. Blackler et S. McDonald, « Organizing processes in complex activity networks », *Organization*, vol. 7, no. 2, (2000), pp. 277-300.

15. Le rôle des consultants est examiné par M. Schwartz, « The role and contribution of consultants in strategy-making – how consultants and managers work together in strategy-making » dans les *Actes de la conférence EGOS*, Copenhague, 2003.
16. Sur le rôle des consultants et des écoles de commerce dans le transfert des connaissances, voir E. Abrahamson, « Management fashion », *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 1 (1996), pp. 254-285.
17. J.A. Byrne, « Inside McKinsey », *Business Week*, 8 juillet 2002, p. 59.
18. Parmi les premières recherches qui ont montré de quelle manière les processus culturels et politiques conduisent à l'émergence de la stratégie, on peut citer A. Pettigrew, *The Awakening Giant*, Blackwell, 1985, et G. Johnson, *Strategic Change and the Management Process*, Blackwell, 1987.
19. Les recherches de J.B. Quinn portent sur l'analyse du changement stratégique dans les entreprises. Elles ont été publiées dans *Strategies for Change*, Irwin, 1980. Voir également J.B. Quinn, « Strategic Change: logical incrementalism », dans J.B. Quinn et H. Mintzberg (eds), *The Strategy Process*, 4e édition, Prentice Hall, 2003.
20. Voir J.B. Quinn (référence 19), p. 58.
21. Voir J.L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process : A study of Corporate Planning and Investment*, Irwin (1972) et R.A. Burgelman, « A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context and the concept of strategy », *Academy of Management Review*, vol. 81, no. 1 (1983), pp. 61-70, ainsi que R.A. Burgelman, « A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28 (1983), pp. 223-244.
22. Voir par exemple T. Noda et J. Bower, « Strategy as iterated processes of resource allocation », *Strategic Management Journal*, vol. 17 (1996), pp. 159-192.
23. Voir R.A. Burgelman, « Fading memories: A process theory of strategic business exit in Dynamic environments », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39 (1994), pp. 34-56.
24. Voir G. Johnson (référence 2).
25. Ce schéma est adapté de P. Grinyer et J-C. Spender, *Turnaround: Managerial recipes for strategic success*, Associated Business Press, 1979 et *Industry Recipes: The nature and sources of management judgment*, Blackwell, 1989.
26. Voir D. Miller, *Le paradoxe d'Icare*, ESKA, 1993.
27. Peu de travaux ont étudié le management stratégique dans une perspective explicitement politique. Voir tout de même D. Buchanan et D. Boddy, *The Expertise of the Change Agent: Public performance and backstage activity*, Prentice Hall, 1991.
28. Voir J.M. Bartunek, D. Kolb et R. Lewicki, « Bringing conflict out from behind the scenes: private, informal and nonrational dimensions of conflict in organizations » dans D. Kolb et J.M. Bartunek (eds), *Hidden Conflicts in Organizations: Uncovering Behind the Scenes Disputes*, Sage, 1992.
29. Pour une discussion des différences entre l'élaboration de la stratégie dans le secteur public et dans le secteur privé, voir N. Collier, F. Fishwick et G. Johnson, « The processes of strategy development in the public sector » dans G. Johnson et K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Pearson Education, 2001.
30. Voir S. Hart et C. Banbury, « How strategy making processes can make a difference », *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. 4 (1994), pp. 251-269.
31. Pour une explication détaillée de la dérive stratégique, voir G. Johnson (référence 2).
32. Voir par exemple J. Coopey, « The learning organization, power, politics and ideology », *Management Learning*, vol. 26, no. 2 (1995), pp. 193-213.
33. L'organisation en tant qu'ensemble de réseaux sociaux est un concept examiné notamment par M.S. Granovetter, « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, no. 6 (1973), pp. 1360-80, et par G.R. Carroll et A.C. Teo, « On the social networks of managers », *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 2 (1996), pp. 421-440.
34. Voir P. Senge et A. Gauthier, *La cinquième discipline, l'art et la manière des organisations qui apprennent*, First, 1991. Voir également M. Crossan, H.W. Lane et R.E. White, « An organizational learning framework: from intuition to institution », *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 3 (1999), pp. 522-537.
35. Voir G. Hamel et L. Välikangas, « The quest for resilience », *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 9 (2003), pp. 52-63.
36. L'idée d'équilibre entre la rigueur analytique, l'intuition et l'imagination est le thème de l'étude de G. Szulansky et K. Amin, « Learning to make strategy: balancing discipline and imagination », *Long Range Planning*, vol. 34 (2001), pp. 537-556.
37. Les recherches menées par R. Duncan, sur lesquelles cette classification est fondée, peuvent être consultées dans « Characteristics of organisational environments and perceived environmental uncertainty », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, no. 3 (1972), pp. 313-27.
38. Voir P. Regner « Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making », *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 1 (2003), pp. 57-82.

Étude de cas

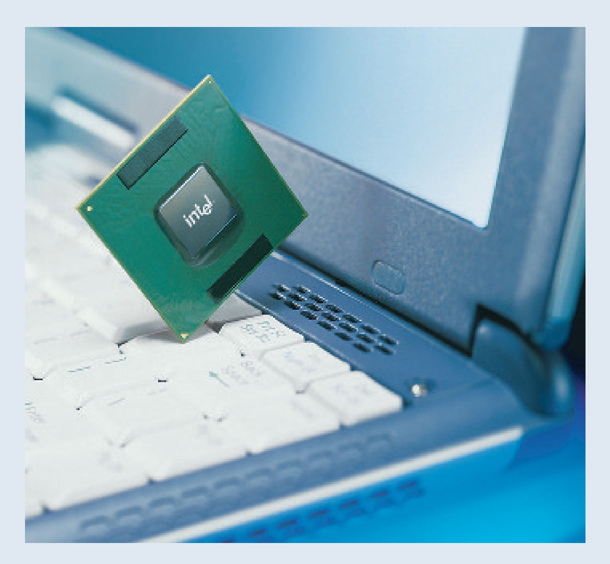
À l'intérieur d'Intel

Au début des années 2000, Intel (une abréviation pour Integrated Electronics) était réputé pour avoir créé l'industrie mondiale du semi-conducteur. Cependant, en trente ans, l'entreprise avait connu deux transformations stratégiques majeures.

Époque I

Entre 1968 et 1985, lorsque Gordon Moore était son directeur général, Intel était un fabricant de mémoires. L'entreprise avait été fondée par Gordon Moore et Robert Noyce. C'était alors la première entreprise spécialisée dans les mémoires à base de circuits intégrés. Noyce était le co-inventeur du circuit intégré, alors que Moore, un chimiste, voyait tout le potentiel de la technologie de fabrication des semi-conducteurs à base d'oxyde de métal (MOS), qui permettait de fabriquer des mémoires en grande quantité et à faible coût. Tous les deux quittèrent Fairchild Semiconductors, une filiale de Fairchild Camera and Instrument Corporation qu'ils avaient aidé à fonder. Selon Noyce, les dirigeants de Fairchild n'encourageaient pas l'innovation, peut-être parce que l'entreprise était devenue trop grosse et trop complexe. Andy Grove, qui travaillait dans la même filiale, décida de rejoindre Noyce et Moore chez Intel, car il pensait que leur départ serait fatal pour Fairchild Semiconductors. L'ambition des trois associés n'était pas de transformer l'industrie, mais de produire des puces qui du fait de leur complexité n'entreraient pas en concurrence frontale avec celles de Fairchild.

Deux événements furent cruciaux au cours des premières années. Tout d'abord, si la première mémoire produite par Intel était statique (SRAM), elle fut rapidement remplacée par une mémoire dynamique (DRAM). Deuxièmement, suite à la défaillance d'un sous-traitant, incapable de proposer le nouveau procédé de fabrication demandé, Intel fut obligé de prendre en charge la totalité de son processus de fabrication, mais aussi de conserver l'intégralité des profits. Cette combinaison de succès et de chance, selon Gordon Moore, dura presque 20 ans. Ce n'était d'ailleurs pas tout à fait de la chance : sans le savoir, Intel était déjà certainement en avance sur son industrie, ce qui l'avait conduit à trop exiger de son sous-traitant.



Concevoir, fabriquer et commercialiser des DRAM impliquaient une approche managériale structurée, disciplinée et contrôlée. L'excellence technique était combinée avec des objectifs fixés par les dirigeants, qui imposaient une coordination des différentes fonctions. L'insistance sur la rigueur financière était contrebalancée par une culture dans laquelle ceux qui savaient quoi faire pour atteindre les objectifs n'étaient jamais évincés du fait qu'ils n'étaient pas assez haut placés dans la hiérarchie. On donnait plus d'importance à l'excellence technique qu'à la position hiérarchique, ce qui créait un état d'esprit constructif et encourageait les débats. La planification stratégique existait, mais elle était plutôt informelle : les idées émanaient des ingénieurs et des commerciaux, auxquels les dirigeants allouaient des ressources après avoir évalué leurs projets. Les processus de recrutement se concentraient sur la cohérence des profils des candidats avec la culture de Intel et la rétribution était liée à la performance.

Époque II

Au début des années 1980, une nouvelle ère s'ouvrit pour Intel, du fait d'un encombrement croissant de son marché. Son produit phare, la DRAM, vit sa part de marché s'effondrer de 83 % à seulement 1,3 %, alors que sa part dans le chiffre d'affaires passait de 90 % à 5 %. L'innovation s'était déplacée vers les fabricants d'équipements, alors que les clients négociaient de manière de plus en plus âpre. La concurrence était toujours plus vive et chaque fabricant devait choisir son domaine d'excellence.

À cette époque, Intel décida de séparer géographiquement ses trois principales activités, les DRAM, les EPROM (son produit le plus profitable depuis le milieu des années 1980) et les microprocesseurs. Pour les microprocesseurs, dont le développement avait commencé à l'époque I, l'avantage concurrentiel reposait sur la conception des puces et non sur les processus de fabrication, comme dans le cas des deux autres activités.

Au cours du temps, la capacité de production allouée aux DRAM diminua fortement, au profit des microprocesseurs. Cependant, cette évolution ne fut pas planifiée. Le directeur financier avait en effet édicté une procédure budgétaire, destinée à maintenir l'avantage technologique de Intel, qui stipulait que la capacité de production était allouée en proportion des taux de marge dégagés par les différentes lignes de produits. L'activité DRAM cherchait à mettre au point des solutions techniques sophistiquées. Or, sur ce marché, l'innovation n'était plus commercialement viable et les marges étaient de plus en plus faibles. Les responsables de cette activité proposèrent que le processus d'allocation soit fondé sur les coûts et non sur les marges, afin d'assigner une partie de la capacité de production aux DRAM. Les dirigeants refusèrent.

Une fois qu'il fut décidé de conserver la règle d'allocation des capacités de production, l'activité DRAM devint tellement marginale qu'un investissement de plusieurs centaines de millions de dollars aurait été nécessaire pour la rétablir. Les managers de l'activité DRAM faisaient de leur mieux pour concurrencer les autres lignes de produits, qui bénéficiaient de marchés dynamiques, d'innovations continues et d'un fort enthousiasme. Au fur et à mesure que la rentabilité des microprocesseurs augmentait, ils captaient une part croissance de la capacité de production et des investissements. Finalement, les dirigeants réalisèrent que Intel ne serait jamais présent sur le marché des DRAM 64K, alors que l'entreprise avait créé l'industrie. En 1985, ces mêmes dirigeants furent contraints de se retirer du marché des DRAM. En 1986, Intel enregistra une perte de 173 millions de dollars et dut se séparer de presque un tiers de son personnel.

Cependant, la décision de retrait des DRAM n'était pas acceptée en interne. Une partie du personnel de fabrication ignora les instructions et essaya de démontrer que les difficultés étaient liées à la parité entre le dollar et le yen. Finalement, Andy Grove, qui était directeur général depuis 1987, décida d'arrêter également l'activité EPROM, ne laissant plus de doutes sur le fait que les microprocesseurs représentaient désormais le futur de l'entreprise. Le retrait des EPROM fut rapidement exécuté. Le personnel en charge de cette activité quitta l'entreprise pour fonder sa propre start-up.

La période qui précéda et qui suivit le retrait des DRAM fut particulièrement turbulente. Cependant, peut-être du fait de ce désordre, elle déboucha sur de nombreuses idées nouvelles. Un nouveau lien fut créé entre la production et la recherche, afin de mettre fin à la concurrence interne qu'avait provoquée la règle d'allocation de la capacité de production. L'objectif était de rétablir l'atmosphère de collaboration des débuts. La technologie fut également repensée, afin de contester la focalisation sur le produit. La conception et le marketing prirent plus d'importance alors que la production en perdait. La stratégie fut alignée sur les développements de marché et sur les priorités des managers opérationnels. Les processus de planification stratégique et les déclarations

de la direction commencèrent à privilégier les microprocesseurs.

Cela dit, le marché potentiel considérable que représentaient les PC ne fut pas immédiatement identifié. Un manager nouvellement recruté souligna cette opportunité lors d'une présentation, mais la direction ne suivit pas ses recommandations. Plus tard, les managers expliquèrent que sa présentation avait été certes enthousiaste, mais « pas assez professionnelle ». Si le même contenu analytique avait été présenté par un orateur plus posé, l'importance du marché du PC aurait peut-être été reconnue plus tôt par les dirigeants.

Au milieu des années 1990, les processus informels d'élaboration de la stratégie étaient devenus difficiles à manier dans ce qui était désormais une énorme entreprise. Un système formalisé de planification à long terme fut introduit. Chaque année, les différentes unités opérationnelles devaient soumettre un plan stratégique à l'approbation de la direction générale. Même si ce processus ajoutait de la discipline, ces plans étaient trop souvent des exercices de style répétitifs, et le processus n'arrivait pas à maintenir le niveau d'innovation et de renouveau qui avait jusque-là fondé le succès de Intel.

Époque III

La performance financière de Intel en tant que fabricant de microprocesseurs était spectaculaire. En 1998, Andy Grove devint président et Craig Barrett fut nommé directeur général. Tous deux avaient conscience du fait que Intel était confronté à de nouveaux défis. Après dix ans d'une croissance annuelle moyenne de 30 %, 1998 fut marquée par un brusque ralentissement. Internet était à son zénith et l'entreprise avait besoin d'élargir son horizon. Il lui fallait non seulement préserver sa compétence en conception, en développement de produits et en ingénierie, mais il était également nécessaire de mieux comprendre les attentes des utilisateurs, d'apprendre à démarrer de nouvelles activités et d'être capable de racheter des start-up qui détenaient des technologies clés. Après une période de focalisation sur les microprocesseurs, Intel devait retrouver l'esprit entrepreneurial de ses débuts. Dans tous les cas, le modèle économique était devenu plus complexe. Le marché réclamait toujours plus de puces, alors que Internet se déplaçait vers les applications sans fil, notamment pour les usages domestiques.

Barrett lança une série de séminaires pour les dirigeants, durant lesquels il leur demanda de « rêver » de nouvelles activités. Une division chargée de lancer ces nouvelles activités fut spécifiquement créée, avec ses propres processus et ses propres valeurs. Une attention toute particulière fut donnée à l'interface entre cette nouvelle division et le reste du groupe, afin de s'assurer que chaque nouvelle activité était non seulement stratégiquement importante, mais que de plus elle s'appuyait sur le développement de nouvelles compétences internes.

Dans les premiers temps, les nouvelles activités furent nombreuses, avec notamment le rachat de la division processeurs de DEC (avec l'acquisition des droits du processeur StrongARM, particulièrement véloce, que Intel adopta pour certains de ses produits mobiles ou de réseau). En 1998, Intel lança des douzaines de nouveaux produits (dont des routeurs, des commutateurs et le processeur d'entrée de gamme Celeron), fonda une nouvelle ligne de produits destinés au marché domestique et développa des téléviseurs permettant d'accéder à Internet, ainsi que des décodeurs numériques. Toujours la même année, le fabricant de puces pour réseaux Level One fut racheté, de même que Dialogic, un spécialiste de systèmes téléphoniques à base de PC, ce qui donna à Intel la technologie nécessaire à la convergence entre la voix et les données (le premier produit obtenu par ce rapprochement fut un kit de réseau pour les données utilisant les connexions téléphoniques domestiques). En 1999, Intel lança treize puces pour les réseaux et son premier centre d'hébergement pour Internet, avec une capacité pour 10 000 serveurs et des centaines d'entreprises de

vente en ligne. Deux nouvelles acquisitions furent réalisées : DSP Communications, un spécialiste de téléphonie sans fil, et IPivot, un fabricant d'équipements destinés à accélérer et à sécuriser les transactions sur Internet. En 2000, une gamme de produits permettant d'accroître et de gérer le trafic sur Internet fut lancée sous la marque NetStructure.

En 2002, les efforts furent concentrés sur le développement des technologies sans fil, au travers de la création d'un fonds d'investissement. Ce fonds, renforcé en 2004, avait pour mission le financement des technologies liées à la numérisation des activités domestiques (transfert de photos, de musique, de documents et de films entre de multiples appareils électroniques). Il apporta son soutien à des start-up spécialisées dans ce domaine. Intel pensait que les PC resteraient nécessaires pour stocker les données domestiques, mais considérait que son futur passerait également par toutes sortes d'autres appareils. C'est la raison pour laquelle le groupe décida d'investir dans trois entreprises : BridgeCo, qui concevait des puces permettant de relier des appareils domestiques, Entropic, qui était spécialisé dans les réseaux à base de câble coaxial, et Musicmatch, qui vendait des logiciels d'enregistrement et de gestion de la musique. La manière dont les appareils numériques compléteraient ou remplaceraient les PC était encore incertaine, mais en 2003, Intel s'était positionné comme un leader dans la conception, le marketing et la vente des puces qui les équiperaient.

En 2004, Intel annonça qu'en 2005 Paul Otellini remplacerait Craig Barrett au poste de directeur général, alors que celui-ci serait nommé président. Pour sa part, Andy Grove deviendrait président d'honneur. Le point le plus étonnant était que Otellini n'était pas un ingénieur. Pour la première fois de son histoire, Intel allait être dirigé par un manager sans formation scientifique. Le magazine *Business Week* fit le commentaire suivant : « Dans cette nouvelle ère de Intel Partout – et pas seulement dans nos PC –, Intel va affronter une rude concurrence en pénétrant sur les marchés de la communication, du divertissement et du sans-fil, tout en protégeant ses flancs contre les attaques des autres fabricants de microprocesseurs comme AMD. […] Tout en continuant à s'appuyer sur l'innovation, Barrett et Otellini ont passé du temps à essayer d'apprendre des erreurs du passé pour mieux comprendre les marchés, à forger des relations plus intimes avec les clients pour éviter de concevoir des produits dont personne ne veut et à devenir plus coopératifs et moins arrogants, tout en investissant dans cinq nouvelles usines pour 2005. »

Ce cas a été préparé par Jill Shepherd, Segal Graduate School of Business, université Simon Fraser, Canada.

Sources : R.A. Burgelman, *Strategy as Destiny: How strategy-making shapes a company's future*, Free Press, 2002 ; R.A. Burgelman, « Strategy as a vector and the inertia of coevolutionary lock-in », *Administrative Science Quarterly*, vol. 47 (2002), pp. 325-358 ; Business Week, 13 mars 2000, pp. 110-119, 7 janvier 2004, 2 mars 2004 et 8 mars 2004 ; Cas « Comment Intel a perdu la mémoire ? », rédigé par Hervé Laroche, ESCP-EAP European School of Management.

Questions

1. Identifiez les différents processus d'élaboration de la stratégie chez Intel. Quelles ont été les différences et les analogies entre ces processus lors de chacune des époques ?
2. Ces différents processus ont-ils été efficaces ? Quel impact ont-ils eu sur la performance de Intel ?
3. Quelles ont été les tensions entre ces processus lors de chacune des époques ?
4. Selon vous, quels seraient les processus d'élaboration de la stratégie les plus appropriés depuis que Intel s'oriente vers un modèle économique plus diversifié ?

Commentaires de conclusion

L'élaboration de la stratégie dans les organisations

Ces commentaires de conclusion se composent de trois parties. La première utilise une nouvelle fois les prismes stratégiques pour reconsidérer les processus d'élaboration de la stratégie présentés dans le chapitre 11. Cependant, plutôt que d'adopter l'approche que nous avons suivie dans les autres commentaires – c'est-à-dire utiliser les prismes l'un après l'autre –, nous allons examiner successivement chacun des processus au travers des trois prismes. Cela nous permettra de mettre l'accent sur le thème récurrent des commentaires : les points de vue issus des trois prismes sont pertinents pour tous les aspects du management stratégique, y compris les processus qui semblent intrinsèquement liés à une seule interprétation. La deuxième partie revient sur ce même thème en résumant des recherches portant sur la manière dont les outils d'analyse stratégique – que nous avons présentés tout au long de cet ouvrage – sont effectivement utilisés dans la pratique. Pour conclure, nous reviendrons brièvement sur la manière d'utiliser les trois prismes.

Les processus d'élaboration de la stratégie

Cette première partie des commentaires reconsidère les processus examinés dans le chapitre 11 à la lumière des trois prismes stratégiques : le prisme de la méthode, le prisme de l'expérience et le prisme de la complexité.

La planification stratégique

La planification stratégique semble parfaitement cohérente avec le prisme de la méthode : en apparence, c'est un système logique de fixation d'objectifs, d'analyse et d'évaluation, clairement articulé avec les intentions des dirigeants. Cependant, les recherches menées par Rob Grant[1] – que nous avons déjà évoquées dans le chapitre 11 (voir la section 11.3.1) – démontrent que la planification stratégique sert tout autant à communiquer et à contrôler la stratégie qu'à l'élaborer proprement dit. De fait, les deux autres prismes aident également à expliquer le rôle que la planification peut jouer dans une organisation.

Le prisme de l'expérience suggère que la stratégie se développe à partir d'un repérage plus informel de l'environnement, en fonction de l'expérience des individus ou au travers des processus culturels de l'organisation. Ici, la planification n'est pas censée orienter l'élaboration de la stratégie. Son rôle consiste plutôt à rassembler les fragments d'une stratégie qui émerge à partir de cette

expérience. Peu à peu, la stratégie finit par donner l'impression qu'elle a été planifiée. De fait, la planification peut aider à donner du sens à une stratégie émergente, peut lui donner une forme plus cohérente ou peut aider à contester les hypothèses et les biais sur lesquels elle est fondée. Par conséquent, même interprétée au travers du prisme de l'expérience, on peut dire que la planification joue un rôle important.

Le prisme de la complexité met également l'accent sur l'idée que la stratégie émerge du quotidien de l'organisation plutôt qu'elle n'est intentionnellement conçue par ses dirigeants. Là encore, la planification permet de donner du sens à cette émergence. On peut également considérer que les systèmes de planification sont un des mécanismes qui aident à capter et à sélectionner les idées émergentes. Les idées doivent prouver leur valeur et s'imposer jusqu'à réussir à être officialisées par leur apparition dans les plans stratégiques.

Les ateliers stratégiques

Le prisme de la méthode suggère que les ateliers stratégiques peuvent aider les managers à réfléchir logiquement à la stratégie de leur organisation. Cependant, le prisme de l'expérience nous enseigne que même s'ils utilisent les outils et les techniques associés à une analyse logique, ces ateliers rassemblent des individus qui s'appuient sur leur expérience et sont impliqués dans des jeux politiques. Les ateliers stratégiques dépendent particulièrement de l'expérience de leurs membres, précisément du fait qu'ils se déroulent sur des durées brèves, durant lesquelles les participants ne peuvent pas accéder à toute l'information qui leur serait nécessaire pour examiner en toute objectivité les sujets qui leur sont soumis. Ils sont donc tentés de s'appuyer sur leur expérience et leur intuition.

Cependant, dans certaines organisations, les ateliers stratégiques et les équipes projets sont spécifiquement utilisés pour générer la variété d'opinions et d'idées qui selon le prisme de la complexité est indispensable à l'innovation. Dans cette optique, on peut par exemple recourir à des ateliers de créativité. Il est également possible de donner à plusieurs ateliers ou équipes projets les mêmes objectifs, afin de stimuler la génération d'idées[2].

L'utilisation des consultants

Les consultants sont eux aussi fréquemment présentés comme des observateurs objectifs et neutres, dans la logique du prisme de la méthode. Cependant, ils peuvent également être utilisés pour obtenir un regard différent sur les problèmes stratégiques, et donc pour accroître la variété. Ils jouent donc un rôle dans la génération des idées, cohérent avec le prisme de la complexité. Par ailleurs, au-delà des analyses objectives et de leur point de vue externe, il est fondamental pour les consultants de savoir qui sont les dirigeants les plus influents et quels sont les jeux de pouvoir qui contraignent les décisions dans l'organisation qu'ils conseillent[3]. Un consultant en stratégie a ainsi défini sa tâche de la manière suivante : « Notre métier consiste à faire du dirigeant qui nous a mandatés un héros dans son entreprise. » De fait, les consultants sont souvent employés pour décupler le pouvoir politique des dirigeants qui font appel à eux, ce qui peut s'interpréter à l'aide du prisme de l'expérience.

L'incrémentalisme logique

Les prismes de l'expérience et de la complexité permettent de comprendre comment la stratégie s'élabore de manière incrémentale : tous deux insistent sur la contribution de tous les membres de l'organisation – et pas uniquement des dirigeants – dans l'élaboration de la stratégie. Le repérage des évolutions de l'environnement résulte de l'expérience et de l'intuition d'individus situés à tous les niveaux hiérarchiques et dans toutes les fonctions. La variété de leur expérience, mise en exergue par le prisme de la complexité, permet d'assurer la diversité d'interprétation de l'environnement et des capacités de l'organisation. Le rôle des dirigeants consiste à formuler une vision d'ensemble, non à exercer un contrôle méticuleux.

Cependant, le prisme de l'expérience suggère une autre interprétation de l'incrémentalisme logique. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 11, l'incrémentalisme logique permet de réunir la stratégie délibérée et la stratégie émergente. James Brian Quinn le décrit comme une « pratique consciente, délibérée et proactive »[4]. Par ailleurs, Gerry Johnson a affirmé que « même si les managers décrivent les processus d'élaboration de la stratégie de cette manière, le moteur de l'incrémentalisme est l'expérience et la culture »[5]. Tout comme les systèmes formels de planification servent souvent à donner du sens et à rationaliser *a posteriori* les intuitions, la « logique » de l'incrémentalisme est essentiellement là pour officialiser des processus culturels et cognitifs.

Les routines d'allocation de ressources

Le prisme de la méthode considère les routines d'allocation de ressources comme un processus logique, systématique et planifié, délibérément conçu pour élaborer des décisions rationnelles. De son côté, le prisme de l'expérience suggère que ces routines sont peu à peu encastrées dans la culture de l'organisation. Elles deviennent la « bonne manière de faire ». Selon le prisme de la complexité, ces routines deviennent des *règles simples* évoquées dans le commentaire de l'introduction : c'est à partir d'elles que les stratégies sont élaborées. C'est ainsi que dans un nombre croissant d'écoles et d'universités les critères édictés par les agences d'évaluation de la recherche, qui classent les revues académiques en différentes catégories, servent désormais à allouer les budgets aux chercheurs : celui qui publie dans une revue dite « de rang A » recevra des crédits supérieurs. De fait, les chercheurs finissent par interpréter leurs travaux respectifs en fonction de la probabilité de les publier dans telle ou telle revue, voire orientent la stratégie de recherche de leur institution dans ce but. Ce sont donc les critères d'évaluation de la recherche qui façonnent les stratégies académiques.

Les processus culturels

Les processus culturels correspondent clairement à la logique du prisme de l'expérience. Cependant, comme pour les routines d'allocation de ressources, beaucoup de systèmes formalisés traditionnellement associés au prisme de la méthode (notamment de planification) finissent également par être encastrés dans la culture. La manière dont le processus de planification est conduit, les procédures budgétaires, l'utilisation des ateliers stratégiques ou même des consultants

peuvent peu à peu devenir des activités ritualisées et institutionnalisées. De la même manière, certains auteurs ont souligné que même le langage de la stratégie finit par prendre une dimension symbolique. La capacité à utiliser la rhétorique stratégique, les mots à la mode et les concepts en vogue contribue à la réputation, à l'autorité et au pouvoir des individus dans une organisation[6].

Les jeux politiques

Les négociations et les marchandages qui caractérisent les jeux politiques consistent à réconcilier les expériences et les opinions des individus. Cependant, on peut également comprendre les processus politiques au travers des autres prismes. Comme nous l'avons suggéré précédemment, la capacité à utiliser les outils stratégiques caractéristiques du prisme de la méthode ou simplement la maîtrise du langage associé à ces outils peut procurer du pouvoir et du prestige dans une organisation. Il existe donc un lien entre la rationalité apparente de ces méthodes analytiques et les enjeux politiques de la prise de décision.

Le prisme de la complexité suggère également que les processus politiques peuvent être considérés comme une manifestation des conflits qui permettent de faire émerger les innovations et les idées nouvelles. La variété et la diversité qui existent dans toute organisation prennent la forme d'idées nouvelles qui doivent affronter des idées concurrentes ou les schémas de pensée implicites. Selon ce point de vue, les jeux politiques sont un phénomène inévitable dans les entreprises innovantes, voire une condition nécessaire à l'innovation.

La personnification de la stratégie

Dans tous ces processus, les individus jouent un grand rôle. L'élaboration de la stratégie peut même être intimement associée à un individu. Le rôle central de ce leader stratégique peut résulter du fait que les autres managers, qui acceptent volontiers de s'incliner devant sa personnalité et sa réputation, admettent que les décisions stratégiques lui échoient. Dans certaines organisations, le rôle central d'un individu vient simplement du fait qu'il ou elle en est le fondateur ou le propriétaire. C'est souvent le cas dans les PME. Il peut également arriver que dans une grande entreprise, un leader charismatique exerce une autorité indiscutée. On peut citer Bill Gates chez Microsoft ou Richard Branson chez Virgin, ou encore – historiquement – Thomas Watson (IBM), Jack Welch (GE), Antoine Riboud (Danone), Henry Ford, Francis Bouygues, Marcel Dassault ou Joseph-Armand Bombardier. Le prisme de la méthode suggère que ces individus sont dotés d'une capacité d'analyse particulièrement développée. Même si leurs évaluations et leurs plans ne se matérialisent pas en un document écrit, ils en sont l'incarnation. Ils ont pu construire cette représentation au moyen des techniques liées à la planification stratégique et à l'analyse concurrentielle, mais ils peuvent également avoir consciemment, systématiquement et personnellement établi leur propre diagnostic et ainsi obtenu leurs propres conclusions.

Il existe cependant d'autres interprétations. Le prisme de l'expérience suggère que la stratégie avancée par des individus est le résultat de leur expérience, que celle-ci ait été acquise dans l'organisation ou ailleurs. La stratégie affichée par un dirigeant en poste depuis longtemps reflète souvent le paradigme de son organisation. À l'inverse, la stratégie proposée par un dirigeant récemment nommé dérive

généralement de l'expérience acquise dans son précédent poste. La stratégie d'une organisation peut également être associée de manière plus symbolique à un individu. Par exemple, la figure du fondateur est souvent utilisée pour incarner les orientations stratégiques. L'individu et sa stratégie sont indissociables dans l'histoire et la culture de l'organisation. Cette situation est courante dans les organisations contrôlées par une famille, que ce soit des PME ou des groupes comme Michelin, Ford ou Peugeot.

Alors que le prisme de la complexité minimise le rôle des leaders stratégiques, il reconnaît l'importance d'un dessein d'ensemble, d'une mission, d'une intention et de quelques règles de fonctionnement. La définition de la mission de l'organisation est en effet un rôle pour lequel les dirigeants des organisations qui réussissent sont souvent encensés. Or, cette capacité visionnaire est quelquefois expliquée par l'intuition des dirigeants. Plus généralement, on peut estimer que l'intuition des managers – associée à des approches plus formalisées – joue un rôle considérable dans l'élaboration de la stratégie[7].

Le rôle des outils analytiques

Les outils d'analyse généralement associés avec le développement des stratégies délibérées sont indéniablement utilisés dans les organisations, que ce soit dans les systèmes de planification, par les consultants ou à l'occasion des ateliers stratégiques. Dans certaines organisations, ces outils sont même inclus dans des systèmes informatiques mis à disposition des managers. Cependant, l'observation montre que ces outils sont employés à des degrés divers et pour des raisons différentes.

Ann Langley[8] a ainsi étudié trois contextes organisationnels qui correspondent à trois configurations décrites dans la section 8.5.1 du chapitre 8 : une entreprise de production artistique (assimilable à une adhocratie), un hôpital (une bureaucratie professionnelle) et une administration publique (une bureaucratie mécaniste). Ces organisations utilisent différemment les outils analytiques :

- L'adhocratie – et dans une moindre mesure la bureaucratie professionnelle – recourt fréquemment à des analyses rapides, qui impliquent peu de données et beaucoup d'intuition. Ce type d'approche est beaucoup plus rare dans la bureaucratie mécaniste.
- La bureaucratie professionnelle et la bureaucratie mécaniste utilisent des études qui mobilisent plus de données (quelques pages de chiffres et quelques outils d'analyse).
- Enfin, c'est surtout la bureaucratie mécaniste qui déploie des analyses lourdes, fondées sur des techniques quantitatives multiples et complexes.

L'utilisation des outils analytiques dépend donc du type d'organisation. Ann Langley a également montré des différences dans le rôle de ces outils et techniques, qui sont utilisés pour les raisons suivantes :

- *Collecte d'information*, afin de construire de nouvelles connaissances, de rechercher des données permettant d'étayer des intuitions, de vérifier la validité de sources externes ou d'obtenir des opinions internes. Ce rôle peut impliquer des prestataires spécialisés dans les techniques analytiques (par exemple des consultants) et il est généralement commandité par les dirigeants.

- *Communication et coordination*, afin de répondre à toute une série de besoins :
  – *Persuader* et *convaincre* : les analyses sont alors menées par des managers internes ou par des consultants externes, dont la crédibilité permet de renforcer le message.
  – *Éduquer* ou *sensibiliser* : les dirigeants peuvent impliquer leurs subordonnés dans des processus analytiques afin de le faire comprendre une situation.
  – *Construire le consensus* : obtenir l'adhésion des individus en les faisant participer à un exercice d'analyse.
  – *Justifier* : utiliser les analyses pour légitimer un point de vue sur une situation.
  – *Symboliser* : les outils analytiques peuvent également être utilisés pour (a) établir la perception que des arguments sont rationnels et donc justifier une décision ; (b) symboliser une action, c'est-à-dire marquer aux yeux de tous qu'une étape a été franchie dans l'élaboration de la stratégie ; (c) symboliser la participation lorsque les outils analytiques impliquent de nouveaux acteurs ou encouragent de nouvelles idées.
- *Temporisation* : les outils analytiques peuvent être utilisés pour différer une action ou une décision. Ils jouent alors un rôle politique.

La recherche d'Ann Langley aide à comprendre que les outils analytiques sont employés pour des raisons différentes, en fonction du contexte organisationnel.

Retour sur la stratégie

Pour conclure cet ouvrage, il est opportun de revenir sur la notion de stratégie en général, là encore en utilisant les trois prismes.

Dans l'introduction, nous avons souligné que le management stratégique diffère du management opérationnel du fait de sa complexité. Il s'agit certainement là de sa principale caractéristique. Lorsqu'on parle de stratégie ou de management stratégique, c'est généralement ce que l'on sous-entend. Étant donné qu'il concerne le management des orientations futures de l'organisation, la capacité à affronter l'incertitude et l'arbitrage entre des forces potentiellement incompatibles, il s'agit d'un exercice fondamentalement complexe.

Tout au long de l'ouvrage, nous avons cherché à porter un regard critique sur la compréhension du management stratégique. L'influence dominante du prisme de la méthode vient certainement du fait qu'il est censé être capable de simplifier – ou au moins d'ordonner – cette complexité. Cette qualité est indéniablement précieuse. Le prisme de la méthode repose sur des modèles et des outils qui permettent d'analyser les données empiriques. Cependant, il ne s'agit pas seulement de concevoir la stratégie en tant qu'exercice théorique, mais de la gérer en tant que pratique effective. Les managers et les étudiants ne doivent pas se laisser berner par l'illusion qui voudrait qu'une fois que la complexité a été encapsulée dans une équation de retour sur investissement, circonscrite dans les quatre cases d'une matrice ou délimitée par quelques courbes, elle disparaît. Comme nous l'avons déjà souligné, confondre la carte et le territoire, c'est être un cartographe et non un explorateur.

C'est cette complexité et le fait que la stratégie est avant tout une activité de management qui donnent toute leur importance aux deux autres prismes. Le

prisme de l'expérience permet d'expliquer comment les managers font face à la complexité, aide à comprendre les barrières, les blocages et les résistances et donc spécifie de quelle manière le changement doit être conduit.

Cependant, aucun de ces deux prismes ne permet d'expliquer l'innovation. C'est en cela que le prisme de la complexité est particulièrement utile. Il fournit également un contrepoids précieux au prisme de la méthode, propose un modèle alternatif permettant de comprendre comment les organisations et les individus font face à l'incertitude et à la complexité et explique ainsi l'émergence des innovations et des idées nouvelles.

Une fois encore, notre message ne consiste pas à prôner la supériorité d'une de ces interprétations sur les deux autres. C'est en considérant la stratégie au travers de ces trois prismes que des questions plus pertinentes peuvent être soulevées, que des enjeux plus fondamentaux peuvent être identifiés et que des solutions potentiellement plus utiles peuvent émerger.

Références

1. R. Grant, « Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors », *Strategic Management Journal*, vol. 24 (2003), pp. 491-517.
2. Cette situation de redondance des équipes projets est présentée par F. Blackler et S. McDonald, « Organising processes in complex activity networks », *Organization*, vol. 7, no. 2 (2000), pp. 277-300.
3. Voir M. Schwartz, « The role and contribution of consultants in strategy-making – how consultants and managers work together in strategy making? », *Actes de la conférence EGOS*, Copenhague, 2003.
4. J.B. Quinn, *Strategies for Change*, Irwin, 1980, p. 58.
5. G. Johnson, « Re-thinking incrementalism », *Strategic Management Journal*, vol. 9 (1988), pp. 75-91.
6. Voir C. Hardy, I. Palmer et N. Philips, « Discourse as a strategic resource », *Human Relations*, vol. 53, no. 9 (2000), pp. 1227-1248.
7. Voir. I. Clarke et W. Mackaness, « Management intuition: an interpretative account of structure and content of decision schemas using cognitive maps », *Journal of Management Studies,* vol. 38, no. 2 (2001), pp. 147-172. Voir également G.P. Hodgkinson et P.R. Sparrow, *The Competent Organization,* Open University Press, 2002.
8. Voir A. Langley, « In search of rationality: the purpose behind the use of formal analysis in organisations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 34 (1989), pp. 598-631.

Glossaire

L'**acceptabilité** désigne la performance attendue d'une stratégie *437*

Une **acquisition** consiste à conduire le développement stratégique par l'absorption d'une autre organisation *421*

Une **alliance** est une collaboration entre deux organisations concurrentes *426*

Une **analyse de champ de forces** identifie les forces qui facilitent le changement et celles qui l'entravent *607*

L'**analyse SWOT** résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de la capacité stratégique d'une organisation *125*

L'**approche formelle de la gestion des ressources humaines** concerne le management de la performance *539*

L'**approche informelle de la gestion des ressources humaines** concerne les comportements individuels et collectifs *543*

Les processus d'**autocontrôle** réalisent l'intégration des connaissances et la coordination des activités par l'interaction directe entre les individus, sans qu'il soit nécessaire de les superviser *499*

L'**autonomie** définit dans quelle mesure le centre d'une organisation délègue la prise de décision aux niveaux inférieurs de la hiérarchie *507*

Les **barrières à l'entrée** sont tous les facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations déjà en place *97*

La **capacité stratégique** d'une organisation résulte de l'aptitude de ses ressources et compétences à lui permettre de survivre et de prospérer *141*

Les **capacités dynamiques** caractérisent l'aptitude d'une organisation à développer et à changer ses compétences afin de répondre aux exigences d'un environnement en évolution rapide *159*

Les **capacités seuil** sont indispensables pour pouvoir intervenir sur un marché donné *143*

La **cartographie des parties prenantes** identifie les attentes et le pouvoir de chaque groupe d'intérêt et permet d'établir les priorités politiques *217*

La **chaîne de valeur** décrit les différentes étapes qui déterminent la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par ses clients *163*

Un **champ sectoriel** est une communauté d'organisations qui partagent des convictions, des valeurs et des pratiques communes et dont les membres interagissent fréquemment *235*

Les **choix stratégiques** incluent la sélection des stratégies futures, que ce soit au niveau de l'entreprise ou à celui des domaines d'activité stratégique, ainsi que l'identification des orientations et des modalités de développement *20*

Le **client stratégique** est celui qui constitue la cible primordiale de la stratégie, car il a la plus forte influence sur la manière dont l'offre est achetée *118*

La **coercition** correspond à un changement imposé par l'autorité hiérarchique formelle *612*

La **collaboration** désigne la situation dans laquelle deux organisations ou plus partagent des ressources et des activités afin de poursuivre une stratégie *426*

La **collaboration** ou participation consiste à impliquer tous ceux qui seront affectés par le changement dans l'identification des problèmes stratégiques, la définition des priorités, la prise de décisions et la planification *611*

Les **compétences** sont les activités et les processus au travers desquels une organisation déploie ses ressources *142*

Les **compétences fondamentales** sont les activités et les processus au travers desquels les ressources sont déployées de manière à obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable *145*

La **configuration** d'une organisation résulte de ses structures, de ses processus de coordination et de ses interactions *480*

Les **connaissances organisationnelles** sont l'expérience collective partagée, accumulée au travers des systèmes, des routines et des activités de l'organisation *160*

La **consolidation** consiste à protéger et à renforcer la position d'une organisation sur ses marchés actuels à partir de ses produits existants *412*

Dans le cadre du **contrôle financier**, le rôle du centre est limité à la définition des objectifs financiers, à l'allocation en capital, à l'évaluation des performances et à la correction d'éventuelles insuffisances *509*

Dans le cadre du **contrôle stratégique**, le centre ne conçoit pas la stratégie en spécifiant les tâches des divisions, mais en façonnant les comportements des managers et en modelant le contexte dans lequel ils interviennent *510*

La **convergence** correspond à la situation dans laquelle des industries préalablement distinctes commencent à se chevaucher en termes d'activités, de technologies, de produits et de clients *88*

La **courbe d'expérience** montre la diminution des coûts unitaires d'une organisation avec l'augmentation de son volume de production cumulé *149*

Un **créneau stratégique** est une opportunité de marché insuffisamment exploitée par les concurrents *121*

Les **critères de réussite** permettent d'évaluer la probabilité de succès d'une option stratégique *431*

La **croissance interne** consiste à développer les stratégies à partir des ressources et compétences de l'organisation *421*

La **culture organisationnelle** peut être définie comme l'ensemble des croyances et des convictions partagées par les membres d'une organisation qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que l'organisation se fait d'elle-même et de son environnement *53, 233*

Les **cycles de renforcement** résultent de l'interaction dynamique entre l'environnement, les configurations organisationnelles et la stratégie *520*

Le **déploiement stratégique** consiste à mettre la stratégie en pratique *21*

La **dérive stratégique** est l'inadaptation progressive de la stratégie d'une organisation aux forces à l'œuvre dans son environnement *31, 684*

Le **développement de marchés** consiste à proposer l'offre existante sur de nouveaux marchés *418*

Le **développement de produits** consiste à proposer une offre nouvelle sur les marchés existants *416*

Le **développeur** est une direction générale qui cherche à utiliser ses propres compétences pour ajouter de la valeur à ses DAS *378*

Le **diagnostic stratégique** consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation (ses ressources et compétences) et des attentes e t influences des parties prenantes *19*

Le **diamant de Porter** suggère qu'il existe des raisons intrinsèques au fait que certaines nations – ou certaines industries au sein d'une même nation – sont plus compétitives que d'autres *81*

La **diffusion** définit dans quelle mesure et à quelle vitesse le marché est susceptible d'adopter une innovation *574*

Dans la matrice BCG, un **dilemme** est un domaine d'activité suiveur sur un marché en croissance *382*

Le **dilemme global-local** désigne l'arbitrage entre la standardisation internationale des offres ou leur adaptation aux spécificités locales *367*

La **direction** suppose le recours à l'autorité personnelle d'un responsable chargé de définir clairement l'orientation de la stratégie et la manière de déployer *612*

La **direction générale** rassemble les responsables situés hiérarchiquement au-dessus des domaines d'activité stratégique et qui n'ont pas d'interaction directe avec les clients et les concurrents *342*

La **diversification** consiste pour une organisation à s'engager sur des domaines d'activité où elle n'est pas encore présente, tant en termes d'offres que de marchés *344, 419*

La **diversification conglomérale** correspond au développement d'activités qui ne présentent aucun point commun avec les activités existantes *353*

La **diversification liée** correspond à un développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec les activités existantes *347*

Un **domaine d'activité stratégique** (DAS) – ou strategic business unit (SBU) – est une sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès *13, 284*

L'**éducation/communication** repose sur l'explication des raisons du changement et des moyens de sa mise en œuvre *611*

L'**efficacité** est le rapport entre les résultats atteints et les objectifs assignés *146*

L'**efficience** est le rapport entre les résultats atteints et les moyens utilisés *145*

Dans la théorie des jeux, un **équilibre** est une situation dans laquelle chaque concurrent parvient à obtenir le gain le plus élevé pour lui-même, étant donné la réponse des autres *321*

L'**équilibre ponctué** est la tendance des stratégies à se développer de manière globalement incrémentale, avec de loin en loin des épisodes de transformations brutales *31*

L'**étalonnage** – ou benchmarking – consiste à comparer la performance d'une organisation avec différentes pratiques de référence, internes ou externes à son industrie *172*

Dans la matrice BCG, une **étoile** (ou star) est un domaine d'activité leader sur un marché en croissance *382*

L'**expérience individuelle** désigne les modèles cognitifs constitués au cours du temps qui permettent de donner du sens au réel *52*

L'**exploration de données** – ou data mining – consiste à trouver des tendances et des relations entre les données de manière à améliorer la performance concurrentielle *552*

Les **facteurs clés de succès** sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence *123*

La **faisabilité** consiste à déterminer si l'organisation possède les ressources et compétences nécessaires au déploiement d'une stratégie *447*

Une **filière** est l'ensemble des liens inter organisationnels et des activités qui sont nécessaires à la création d'un produit ou d'un service *165*

Les **fonctions de soutien** améliorent l'efficacité ou l'efficience des activités primaires *164*

Les **fonctions primaires** assurent l'offre de produits ou de services et sont donc directement impliquées dans la création de valeur *163*

Les **gains** sont les bénéfices que les parties prenantes peuvent espérer retirer d'une stratégie *437*

Le **gestionnaire de portefeuille** est une direction générale qui agit pour le compte des marchés financiers ou des actionnaires *373*

Un **gestionnaire de synergies** est une direction générale qui cherche à accroître la performance des DAS du fait de leur rapprochement *377*

Un **gisement de valeur** est une zone de la filière dans laquelle les profits sont particulièrement élevés *167*

Le **gouvernement d'entreprise** désigne l'ensemble des pratiques, des structures et des procédures qui définissent le partage du pouvoir, la répartition des responsabilités et les modes de contrôle entre les différentes parties prenantes d'une organisation *197*

Au sein d'une industrie, les **groupes stratégiques** réunissent les organisations dont les caractéristiques stratégiques sont semblables, qui suivent des stratégies comparables ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence *112*

Un **holding** est une société d'investissement qui détient une part du capital de diverses entreprises *485*

L'**hyper-compétition** caractérise un environnement dans lequel la fréquence, l'amplitude et l'agressivité des manœuvres concurrentielles génèrent une situation de déséquilibre permanent *111*

L'**incrémentalisme logique** est l'élaboration d'une stratégie au travers d'expérimentations et d'engagements ponctuels *680*

Une **industrie** est un groupe d'organisations proposant la même offre de biens ou de services *88*

L'**intégration horizontale** consiste en un développement vers des activités qui sont concurrentes ou complémentaires par rapport aux activités existantes *348*

L'**intégration vers l'amont** consiste en un développement vers les étapes situées en amont de l'organisation dans la filière *348*

L'**intégration vers l'aval** consiste en un développement vers les étapes situées en aval de l'organisation dans la filière *348*

L'**intégration verticale** désigne le développement vers des activités adjacentes de la filière, que ce soit vers l'amont ou vers l'aval *348*

Au travers de l'**internationalisation progressive**, les organisations utilisent initialement des modalités d'implantation qui leur permettent à la fois de maximiser leur acquisition de connaissances et de minimiser l'exposition de leurs actifs *362*

Selon l'**interprétation culturelle**, la stratégie émerge des hypothèses implicites et des comportements partagés par les membres de l'organisation *684*

L'**interprétation politique** postule que la stratégie résulte de processus de marchandage et de négociation entre des groupes d'intérêt internes et externes à l'organisation *685*

L'**intervention** implique la coordination du processus de changement par une autorité qui délègue en grande partie la mise en œuvre *611*

Le **leadership** est la capacité à amener une organisation (ou un groupe au sein d'une organisation) à atteindre certains objectifs *613*

La gestion des **leviers stratégiques** concerne les interactions réciproques entre la stratégie de l'organisation et des domaines de ressources tels que les ressources humaines, l'information, les ressources financières ou la technologie *538*

Le **management stratégique** inclut le diagnostic stratégique, les choix stratégiques et le déploiement stratégique *17*

La **matrice attraits/atouts** positionne chacun des DAS selon (a) l'attrait de leur marché et (b) les atouts concurrentiels de l'organisation sur ce marché *387*

La **matrice BCG** positionne chacun des DAS selon (a) leur part de marché relative et (b) le taux de croissance de leur marché *382*

Les **mécanismes de marché** impliquent un système formalisé de contractualisation pour l'obtention des ressources 504

La **mission** d'une organisation est l'affirmation de son intention fondamentale *248*

Les **modalités de développement** sont les méthodes permettant de conduire une orientation stratégique *420*

Le **modèle Bower-Burgelman** postule que la stratégie émerge des routines d'allocation de ressources *681*

Le **modèle des 5 forces de la concurrence** consiste à identifier les fondements de la concurrence dans une industrie *89*

Un **modèle économique** – ou business model – décrit la structure de l'offre d'une organisation, son positionnement au sein de sa filière et le profit qui peut en résulter *555*

Le **modèle PESTEL** répartit les influences environnementales en six grandes catégories : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales *75*

Les **objectifs** sont l'affirmation des résultats spécifiques qui doivent être atteints *248*

Les **objectifs de performance** concernent les résultats d'une organisation, comme la qualité, les prix ou le profit *502*

Une **organisation apprenante** est capable de se régénérer continûment grâce à la variété des connaissances, des expériences et des compétences individuelles et à une culture qui encourage les débats et les défis au travers d'une vision commune ou d'une intention partagée *692*

Une **organisation virtuelle** coordonne au long d'une même chaîne de valeur plusieurs organisations capitalistiquement indépendantes, grâce à la confiance, à la possession de ressources clés et aux technologies de l'information *516*

Les **orientations de développement** sont les options stratégiques que peut suivre une organisation en termes de nouveaux produits et de nouveaux marchés, selon sa capacité stratégique et les attentes de ses parties prenantes *412*

Le **paradigme** désigne un ensemble de convictions partagées et implicites au sein d'une organisation *238*

Un **partenariat** est une collaboration entre des organisations qui ne sont pas concurrentes *427*

Les **parties prenantes** sont les individus ou les groupes qui dépendent de l'organisation pour atteindre leurs propres buts et dont l'organisation dépend également *215*

La **pénétration de marché** consiste à accroître la part de marché détenue par l'organisation *415*

La **pertinence** désigne l'adéquation entre une stratégie et les conclusions du diagnostic stratégique de l'organisation *431*

Un **plan de redressement** est une opération de changement rapide consistant à réduire fortement les coûts et/ou à accroître significativement le chiffre d'affaires *618*

La **planification** consiste à déployer les stratégies au travers de systèmes formels qui spécifient l'allocation des ressources et vérifient leur utilisation *496*

Au travers de la **planification stratégique**, le centre de l'organisation définit et impose des rôles précis à chacune des divisions *508*

La **planification stratégique** vise à élaborer et à coordonner la stratégie d'une organisation grâce à des procédures systématisées, ordonnées et séquentielles *670*

Dans la matrice BCG, un **poids mort** est un domaine d'activité suiveur sur un marché statique ou en déclin *382*

La **position éthique** définit dans quelle mesure l'organisation entend excéder les obligations minimales qui la lient à ses parties prenantes et à la société dans son ensemble *227*

Le **pouvoir** définit dans quelle mesure des individus ou des groupes sont capables de persuader, d'inciter ou de forcer les autres à modifier leur comportement *222*

Le **prisme de l'expérience** postule que la stratégie découle de l'expérience individuelle et collective, au travers de schémas de pensée implicites *51*

Le **prisme de la complexité** conçoit la stratégie comme l'émergence d'ordre et d'innovation à partir de la variété et de la diversité qui irriguent et entourent l'organisation *56*

Le **prisme de la méthode** présente l'élaboration de la stratégie comme un processus analytique, structuré et directif débouchant sur un positionnement délibéré de l'organisation *47*

Les **prismes stratégiques** sont trois points de vue au travers desquels les processus stratégiques peuvent être interprétés *35*

Les **processus culturels** reposent sur la culture organisationnelle et la standardisation des normes *501*

Les **processus stratégiques** décrivent la manière dont les stratégies se développent dans les organisations *21*

La **prospection globale** – ou global sourcing – consiste à acheter les services et les composants auprès des fournisseurs les plus appropriés à l'échelle mondiale, quelle que soit leur localisation *364*

Au sein d'un champ sectoriel, une **recette sectorielle** est un ensemble de présupposés partagés sur les objectifs organisationnels et les « bonnes » pratiques de gestion *235*

Le **réformateur** est l'individu – ou le groupe – qui conduit effectivement le processus de changement dans une organisation *613*

La **responsabilité sociale de l'entreprise** définit de quelle manière une organisation excède ses obligations minimales envers ses différentes parties prenantes *229*

Les **ressources intangibles** sont les actifs immatériels dont dispose une organisation, comme l'information, la réputation et les connaissances *142*

Les **ressources tangibles** sont les actifs physiques dont dispose une organisation, comme ses ressources humaines, ses ressources financières ou ses équipements *142*

Les **ressources uniques** sont celles qui sous-tendent l'avantage concurrentiel et que les concurrents ne peuvent ni imiter ni obtenir *145*

Le **risque** désigne la probabilité et les conséquences de l'échec d'une stratégie *444*

Les **routines** sont les « manières de faire » spécifiques à l'organisation qui ont tendance à perdurer et à orienter le comportement des individus *622*

Un **scénario** est une représentation plausible et détaillée de différents futurs envisageables, obtenue à partir de la combinaison de tendances structurelles très incertaines *85*

La **segmentation stratégique** consiste à subdiviser l'organisation en domaines d'activité stratégique *284*

La détermination des **segments de marché** consiste à identifier les similarités et les différences entre des groupes de clients ou d'utilisateurs *115*

Avec pour objectifs la réponse aux attentes des parties prenantes, l'obtention d'un avantage concurrentiel et la création de valeur pour les clients, la **stratégie** consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité *10*

La **stratégie d'entreprise** concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités *12*

La **stratégie d'épuration** consiste à proposer pour un prix réduit une offre dont la valeur perçue est inférieure à celle des concurrents *295*

La **stratégie de différenciation** consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est différente de celle des offres des concurrents *295*

La **stratégie de focalisation** – ou stratégie de niche – consiste à proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle *304*

La **stratégie de prix** consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres concurrentes, mais à un prix inférieur *291*

La **stratégie de sophistication** consiste à proposer un produit ou service dont la valeur est jugée supérieure à celles des offres concurrentes *296*

La **stratégie délibérée** est l'expression de l'orientation intentionnellement formulée ou planifiée par les managers *667*

Une **stratégie dominante** est celle dont la performance est supérieure à toutes les autres, quels que soient les choix des concurrents *321*

Pour une organisation donnée, une **stratégie dominée** est celle qui débouche sur le gain le plus faible ou sur la perte la plus élevée *321*

La **stratégie émergente** résulte des routines, des processus et des activités quotidiennes de l'organisation *668*

Une **stratégie globale** consiste à proposer sur l'ensemble de sa zone de couverture des offres standardisées, conçues et fabriquées dans quelques implantations centrales *367*

La **stratégie hybride** consiste à proposer simultanément un surcroît de valeur et une réduction de prix par rapport aux offres concurrentes *302*

Une **stratégie multinationale** consiste à implanter les activités de l'organisation dans des zones géographiques distinctes et à adapter l'offre aux spécificités locales *367*

La **stratégie par domaine d'activité** consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier *12*

La **stratégie réalisée** est la stratégie effectivement suivie dans la pratique *668*

Les **stratégies génériques** (ou **stratégies concurrentielles**) sont les approches (réduction de prix, différenciation, focalisation) qui permettent d'établir un avantage concurrentiel au niveau d'un domaine d'activité stratégique *290*

Les **stratégies opérationnelles** déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS 13

La **structure de gouvernement** établit quels intérêts l'organisation devrait servir et comment ses objectifs et ses priorités devraient être choisis *197*

Une **structure divisionnelle** est composée de divisions par produits, clients ou zones géographiques *484*

Une **structure fonctionnelle** est construite à partir des fonctions essentielles à l'activité, telles que production, finance, marketing, gestion des ressources humaines et systèmes d'information *482*

Une **structure matricielle** résulte du croisement de divisions produits et de divisions géographiques ou d'une structure fonctionnelle avec une structure divisionnelle *486*

Une **structure par équipes** combine la coordination verticale et horizontale en constituant des équipes plurifonctionnelles *490*

Une **structure par projets** est une structure par équipes temporaires, dédiées à un projet et dissoutes une fois que celui-ci est achevé *491*

Une **structure transnationale** conjugue la réactivité locale avec la coordination globale *488*

La **supervision directe** correspond au contrôle direct de l'allocation des ressources par un ou plusieurs individus *496*

Les **symboles** sont des objets, des événements, des actes ou des individus qui expriment plus que leur réalité intrinsèque *623*

Une **synergie** correspond à la situation où deux DAS ou plus sont complémentaires, de telle manière que leur performance combinée est supérieure à la somme de leurs performances individuelles *344*

Un **tableau de bord prospectif** – ou balanced scorecard – combine des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, prend en compte les attentes des différentes parties prenantes et situe l'évaluation de la performance dans la perspective de la stratégie choisie 503

Les **tendances structurelles** sont les forces susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché *79*

La **théorie des jeux** étudie les interdépendances entre les actions d'un ensemble de concurrents *319*

Le **tissu culturel** est une représentation des croyances implicites d'une organisation – son paradigme – et des manifestations physiques de sa culture *240*

Dans la matrice BCG, une **vache à lait** est un domaine d'activité leader sur un marché mature *382*

La **valeur actionnariale** est déterminée par la capacité de l'organisation à générer des flux de trésorerie positifs de manière durable *560*

Les **valeurs fondamentales** sont les principes qui guident les actions de l'organisation *248*

Le **verrouillage** consiste pour une organisation à imposer au marché sa technologie ou sa démarche, jusqu'à en faire un standard de l'industrie *311*

Bibliographie francophone

ADLER E., LAURIOL J., « La segmentation, fondement de l'analyse stratégique », *Harvard l'Expansion*, Printemps 1986, pp. 99-112.

ALBERT M., *Capitalisme contre Capitalisme*, Seuil, 1993.

ANSOFF I., MCDONNEL E., *Stratégie du développement de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1989.

ARTUS P., « Le pouvoir des actionnaires », *Problèmes économiques*, no. 2756 (2002), pp. 27-30.

ATAMER T., CALORI R., *Diagnostic et décision stratégiques*, Dunod, 1993.

AUBERT N., GRUÈRE J.-P., JABES J., LAROCHE H., MICHEL S., *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF, 2002.

BADOT O., *Théorie de l'entreprise agile*, L'Harmattan, 1997.

BANCEL F., *La gouvernance des entreprises*, Economica, 1998.

BARKER R., THIBIERGE C., *L'évaluation des entreprises : modèles et mesures de la valeur*, Les Echos Editions, 2002.

BARREYRE P.Y., *L'impartition, politique pour une entreprise compétitive,* Hachette, 1968.

BARTHÉLÉMY J., *Stratégies d'externalisation*, 2[e] édition, Dunod, 2004.

BARTLETT C.A., Ghoshal S., *Le management sans frontières*, Éditions d'Organisation, 1991.

BARTOLI A., *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, 1997.

BATSCH L., *Finance et stratégie*, Economica, 1999.

BAUMARD P., *Analyse stratégique*, Dunod, 2000.

BERGER M., BOUDEVILLE J., *Management stratégique des PME/PMI. Guide Méthodologique*, Economica, 1991.

BESCOS P.-L., DOBLER P., MENDOZA MARTINEZ C., *Contrôle de gestion et management*, 4[e] édition, Montchrestien, 1997.

BESSON P., *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, 1997.

BLANC G., DUSSAUGE P., QUELIN B., « Stratégies concurrentielles et différenciation », *Gérer et Comprendre*, septembre 1991, pp. 75-86.

BLOCH A., MANCEAU D. (eds), *De l'idée au marché*, Vuibert, 2000.

BODIE Z., MERTON R., THIBIERGE C., *Finance*, Pearson Education, 2001.

BON J., DAYAN A., MICHON C., OLLIVIER A., *Marketing*, PUF, 1988.

BOUDÈS T., « Quand l'entreprise se raconte des histoires », *L'Expansion Management Review*, juin 2002, pp. 75-81.

BOUDEVILLE J., MEYER J., *Stratégies d'entreprise : formulation et mise en œuvre*, PUF, 1986.

BOUILLOUD J.-P., LECUYER B.-P., *L'invention de la gestion*, L'Harmattan, 1994.

BRECHET J.P., *Gestion stratégique,* Eska, 1996.

BROUSTAIL J., FRÉRY F., *Le Management stratégique de l'innovation*, Dalloz, 1993.

— GREGGIO R., *Citroën : essai sur quatre-vingts ans d'anti-stratégie*, Vuibert, 2000.

CADIN L., GUÉRIN F., PIGEYRE F., *Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie*, Dunod, 2[e] édition, 2002.

CAHUC P., *La nouvelle microéconomie*, La Découverte, 1993.

CHAMPY J., *Le reengineering du management*, Dunod, 1995.

CHALIAND G., *Anthologie mondiale de la stratégie*, Bouquins, Robert Laffont, 4[e] édition, 2001.

CHANDLER A.D., *Stratégie et structure*, Éditions d'Organisation, 1972.

— « Formation et transformation des capacités organisationnelles »*, Entreprises et Histoire*, no. 10 (1995), pp. 13-19.

CHARREAUX G., *Le gouvernement des entreprises. Corporate governance : théories et faits*, Economica, 1997.

CLAUSEWITZ (von) C., *De la guerre*, Perrin, 1999.

Collectif, *L'art du Management de l'information*, Village Mondial, Paris, 2000.

COLLINS J., PORRAS J., *Bâties pour durer : les enterprises visionnaires ont-elles un secret ?*, First, 1996.

CONWAY M., *Le budget base zéro*, Masson, 1991.

CORDIER D., FRÉRY F., *Les 7 familles de l'assurance*, Vuibert, 2003.

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, 1977.

CYERT R.M., MARCH J.G., *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, 1970.

D'AVENI R., GUNTHER R., *Hypercompétition*, Vuibert, 1995.

D'IRIBARNE P., *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.

— HENRY A., SEGAL J.-P., *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Seuil, 1998.

DAVIDOW W., P. MALONE M., *L'entreprise à l'âge du virtuel*, Maxima, 1995.

DAYAN A. (ed.), *Manuel de gestion*, volume 1, 2e édition, Ellipses / AUF, 2004.

DOZ Y., HAMEL G., L'*avantage des alliances*, Dunod, 2000.

DRUCKER P., *L'avenir du management selon Drucker*, Village Mondial, 1999.

DUMEZ H., JEUNEMAÎTRE A., *La concurrence en Europe. De nouvelles règles du jeu pour les entreprises*, Seuil, 1991.

— « Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage et recombinaison du marché », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, no. 148 (2004) pp. 196-206.

DURAND R., GOMEZ P.-Y., MONIN P., « Le management stratégique face à la théorie des options », *Revue Française de Gestion*, vol. 28, no. 137, janvier-mars 2002, pp. 45-60.

DUSSAUGE C., RAMANANTSOA B., *Technologie et stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill, 1987.

ETTIGHOFFER D., *L'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail*, 2e édition, Odile Jacob, 2000.

FÉRONE G., DEBAS D., HERVIER G., *Ce que développement durable veut dire*, Éditions d'Organisation, 2003.

FIEVET G., *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, InterEditions, 1992.

FRÉRY F., « Le management des ruptures technologiques », *Les Échos*, no. 18372, 28 mars 2001, p. 4-5.

— « Entreprises virtuelles et réalités stratégiques », *Revue Française de Gestion*, no. 133, mars mai 2001, p. 23-31.

— *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, 2e édition, Vuibert, 2003.

— « Achetons cher et dépensons beaucoup ! », *La Tribune*, 25 février 2004, p. 22.

— « Propositions pour une axiomatique de la stratégie », *Actes de la XIIIe conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS)*, Normandie Vallée de Seine, juin 2004 (disponible sur www.strategie-aims.com).

— LAROCHE H, *Stratégie : s'adapter ou construire*, dans *L'art du Management* (collectif), Village Mondial, 1997.

GANNE B., « Les approches du local et des systèmes industriels locaux », Sociologie du travail, no. 4, 1991, pp. 545-576.

GARIBALDI G., *L'analyse stratégique*, Éditions d'Organisation, 2000.

GARRETTE B., DUSSAUGE P., *Les stratégies d'alliance*, Éditions d'Organisation, 1995.

GATES B., *Le travail à la vitesse de la pensée*, Robert Laffont, 1999.

GETZ I., ROBINSON A., *Vos idées changent tout !*, Éditions d'Organisation, 2003.

GIGET M., « Arbres technologiques et arbres de compétences », *Futuribles*, novembre 1989.

— *La dynamique stratégique de l'entreprise*, Dunod, 1998.

GODET M., *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, 1997.

GOUILLART F., *Stratégie pour une entreprise compétitive*, Economica, 1989.

GROVE A., *Seuls les paranoïaques survivent*, Village Mondial, 2004.

HAMEL G., PRAHALAD C.K., « La stratégie à effet de levier », Harvard L'Expansion, été 1993, pp. 43-54.

— PRAHALAD C.K., *La conquête du futur*, InterEditions, 1995.

HATCHUEL A., WEIL B., *L'expert et le système*, Economica, 1992.

HELFER J.-P., KALIKA M., ORSONI J., *Management, stratégie et organisation*, Vuibert, 1996.

HOFSTEDE G., *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*, Éditions d'Organisation, 1994.

INGHAM M., *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck, 1995.

JACOMY B., *L'âge du plip*, Seuil, 2002.

JALLAT F., *À la reconquête du client, stratégies de capture*, Village Mondial, 2001.

JAMBU M., *Introduction au data mining*, Eyrolles, 1998.

JOFFRE P., KOENIG G., *Stratégie d'entreprise - antimanuel,* Economica, 1985.

— GERMAIN O., *La théorie des coûts de transaction*, Vuibert, 2001.

JOKUNG O., ARRÈGLE J.-L., ULAGA W., *Introduction au management de la valeur*, Dunod, 2001.

KOENIG G., *Management stratégique*, Nathan, 1996.

KOLB F., *La Qualité. Essai sur l'évolution des pratiques de management*, Vuibert, 2001.

KOTLER P., DUBOIS B., MANCEAU D., *Marketing management*, 11e édition, Pearson Education, 2004.

LAMPEL J., MINTZBERG H., « La querelle du standard et du sur-mesure », *L'Expansion Management Review*, mars 1997, pp. 37-44.

LAROCHE H., NIOCHE J.-P. (eds) *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Vuibert, 1998.

LE ROY F., *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises : une autre approche de la concurrence*, Economica, 1999.

LEMAIRE J.-P., PETIT G., DESGARDINS B., *Stratégies d'Internationalisation*, Dunod, 2003.

— RUFFINI P.-B., *Vers l'Europe bancaire*, Dunod, 1993.

LERVILLE-ANGER V., FRÉRY F., GAZENGEL A., OLLIVIER A., *Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle*, Éditions d'Organisation, Paris, 2001.

LORINO P., *Comptes et récits de la performance*, Éditions d'Organisation, 1995.

MACHIAVEL N., *Le Prince*, Librairie Générale Française, 1983.

MAÎTRE B., ALADJIDI G., OLLIVIER A., *Les business models de la nouvelle économie*, Dunod, 2000.

MARMUSE C., *Politique générale*, 2e édition, Economica, 1996.

MARTINET A.-C., *Stratégie*, Vuibert, 1983.

— THIÉTART R.-A, *Stratégies : actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, 2001.

MASAAKI I., *Gemba Kaizen : l'art de manager avec bon sens*, JVDS, 1997.

MENDOZA C., DELMOND M.-H., GIRAUD F., LÖNING H., *Tableaux de bord et balanced scorecards*, Groupe Revue Fiduciaire, 2002.

MILLER D., *Le paradoxe d'Icare*, ESKA, 1993.

MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982.

— *Le pouvoir dans les organisations*, Éditions d'Organisation, 1986.

— « Stratégie et Artisanat », *Harvard L'Expansion*, hiver 1987-1988, pp. 94-104.

— *Le management, voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 1990.

— *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1994.

— AHLSTRAND B., LAMPEL J., *Safari en pays stratégie*, Village Mondial, 1999.

MOUSSE J., *Éthique et entreprises*, Vuibert, 1993.

NIZET J., PICHAULT F., ROUSSEAU M., *Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin Europe, 1995.

NONAKA I., TAKEUCHI H., INGHAM M., *La Connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante,* De Boeck, 1997.

KAPLAN R., NORTON D., *Le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, 2003.

OHMAE K., *La triade*, Flammarion, Paris, 1982.

PACHÉ J.-G., PARAPONARIS C., *L'entreprise en réseau*, PUF, 1993.

PADIOLEAU J.-G., *Quand la France s'enferre, la politique sidérurgique de la France depuis 1945*, PUF, 1981.

PASCALE R., *Les Risques de l'excellence : la stratégie des conflits constructifs,* InterEditions, 1992.

— « Naviguer aux frontières du chaos », *L'Expansion Management Review*, no. 94, septembre 1999, pp. 15-26.

PETERS T., AUSTIN N.K., *La passion de l'excellence*, InterEditions, 1985.

— WATERMAN R.H., *Le prix de l'excellence*, Dunod, 1999.

PETIT G., LEMAIRE J.-P., *Stratégies d'Internationalisation,* Dunod, 1997.

PORTER M.E., *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982.

— *L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, 1986.

— *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, 1993.

— « Plaidoyer pour un retour de la stratégie », *L'Expansion Management Review*, no. 84 (1997).

QUINN J.B., *L'entreprise intelligente : savoir, services et technologie*, Dunod, 1994.

RAIMBAULT M., SAUSSOIS J.-M., *Organiser le changement*, Éditions d'Organisation, 1983.

RAMANANTSOA B., « Voyage en stratégie », *Revue Française de Marketing*, Cahiers 99 bis, 1984.

REITTER R., *Cultures d'entreprises, études sur les conditions de réussite du changement*, Vuibert, 1991.

RIFKIN J., *L'âge de l'accès*, La Découverte, 2000.

ROBBINS S., DECENZO D., GABILLIET P., *Management*, 4e édition, Pearson Education, 2004.

ROBINSON A.G., STERN S., *L'entreprise créative*, Éditions d'Organisation, Paris, 2000.

ROCHE M., *Politique et stratégie financières de l'entreprise*, Dunod, 1990.

SAUSSOIS J.-M., « Les outils de gestion du privé applicables aux collectivités locales : à prendre ou à laisser », dans *Le maire entrepreneur*, PUP, 1996.

SEIDEL F., *Guide pratique et théorique de l'éthique des affaires et de l'entreprise*, Eska, 1995.

SENGE P., GAUTHIER A., *La cinquième discipline, l'art et la manière des organisations qui apprennent*, First, 1991.

SLYWOTZKY A., *La migration de la valeur*, Village Mondial, 1998.

SIMON H.A., LESOURNE J., *Le nouveau management, la décision par les ordinateurs*, Economica, 1980.

STRATEGOR (collectif), *Strategor*, 3e édition, Dunod, 1997.

TÉNIÈRE-BUCHOT P.-F., *L'ABC du pouvoir*, Éditions d'Organisation, 1989.

THIÉTART R.A., *La stratégie d'entreprise*, 2e édition, Mc Graw-Hill, 1990.

THIÉTART R.A., XUEREB J.-M., *Stratégies*, Dunod, 2005.

THOMAS J.-L., *ERP et Progiciels de Gestion Intégrés*, Dunod, 2001.

TZU S., *L'art de la guerre*, Economica, 1999.

VAAST E., « Les communautés de pratique sont-elles pertinentes ? », *actes de la XIe conférence de l'AIMS*, juin 2002.

WELCH J., BYRNE J., *Ma vie de Patron*, Village Mondial, 2001.

Index des noms

Index des notions